

## Historic, archived document

Do not assume content reflects current scientific knowledge, policies, or practices.



*Reserve*  
*A280.29*  
*F229*

# MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE LAS COOPERATIVAS AGRICOLAS

U. S. DEPT. OF AGRICULTURE  
NATIONAL AGRICULTURAL LIBRARY

FEB 25 1969

CURRENT SERIAL RECORDS



CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA

AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (A. I. D.)

MEXICO



# MEJORAMIENTO EN LA ADMINISTRACION DE LAS COOPERATIVAS AGRICOLAS

Por

MILTON L. MANUEL

Catedrático de Economía Agrícola, Kansas State University,  
y miembro del Servicio de Cooperativas Agrícolas

SERVICIO DE COOPERATIVAS AGRICOLAS  
DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA



CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA - MEXICO  
AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (A.I.D.)

NOTA A ESTA EDICION

Esta publicación es traducción de

**IMPROVING MANAGEMENT OF FARMER  
COOPERATIVES**

Informe General No. 120, editado originalmente en inglés por el Servicio de Cooperativas Agrícolas, Depto. de Agricultura de los EE. UU. (1964). La presente edición la preparó el Centro Regional de Ayuda Técnica (RTAC), Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), Departamento de Estado del Gobierno de los Estados Unidos de América. El Centro es una organización dedicada a la producción de versiones en español del material filmico e impreso de los programas de cooperación técnica de la Alianza para el Progreso. Toda solicitud para ésta, o para cualesquiera otras publicaciones del Centro Regional de Ayuda Técnica (RTAC), deberá dirigirse a la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), a cargo de la Embajada de los Estados Unidos de América, en el país de residencia del solicitante. Las solicitudes por carta pueden dirigirse así:

Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.)  
a/c Embajada de los EE. UU. de A.  
(Capital y país de residencia del solicitante)

El Servicio de Cooperativas Agrícolas lleva a cabo actividades de investigación y proporciona servicios de asesoramiento a los agricultores en relación con las cooperativas que venden productos agrícolas, compran suministros para las granjas y brindan servicios mercantiles. El trabajo de esta oficina se relaciona con los problemas de administración, organización, política, ventas, calidad de los productos, costos, financiamiento y miembros de las cooperativas.

El Servicio de Cooperativas Agrícolas publica los resultados de dichos estudios, entrevista y aconseja a los funcionarios de las cooperativas rurales, y trabaja con dependencias educativas, cooperativas y otras organizaciones para la divulgación de la información concerniente a los principios y métodos de trabajo de las cooperativas.

**JOSEPH G. KNAPP,**

Administrador del Servicio de Cooperativas  
Agrícolas







# 3 MEJORAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

Por

MILTON L. MANUEL

Catedrático de Economía Agrícola, Kansas State University,  
y miembro del Servicio de Cooperativas Agrícolas

SERVICIO DE COOPERATIVAS AGRICOLAS  
DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA



CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA - MEXICO  
AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (A.I.D.)

**NOTA A ESTA EDICION**

Esta publicación es traducción de

**IMPROVING MANAGEMENT OF FARMER  
COOPERATIVES**

Informe General No. 120, editado originalmente en inglés por el Servicio de Cooperativas Agrícolas, Depto. de Agricultura de los EE. UU. (1964). La presente edición la preparó el Centro Regional de Ayuda Técnica (RTAC), Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), Departamento de Estado del Gobierno de los Estados Unidos de América. El Centro es una organización dedicada a la producción de versiones en español del material fílmico e impreso de los programas de cooperación técnica de la Alianza para el Progreso. Toda solicitud para ésta, o para cualesquiera otras publicaciones del Centro Regional de Ayuda Técnica (RTAC), deberá dirigirse a la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), a cargo de la Embajada de los Estados Unidos de América, en el país de residencia del solicitante. Las solicitudes por carta pueden dirigirse así:

Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.)  
a/c Embajada de los EE. UU. de A.  
(Capital y país de residencia del solicitante)

El Servicio de Cooperativas Agrícolas lleva a cabo actividades de investigación y proporciona servicios de asesoramiento a los agricultores en relación con las cooperativas que venden productos agrícolas, compran suministros para las granjas y brindan servicios mercantiles. El trabajo de esta oficina se relaciona con los problemas de administración, organización, política, ventas, calidad de los productos, costos, financiamiento y miembros de las cooperativas.

El Servicio de Cooperativas Agrícolas publica los resultados de dichos estudios, entrevista y aconseja a los funcionarios de las cooperativas rurales, y trabaja con dependencias educativas, cooperativas y otras organizaciones para la divulgación de la información concerniente a los principios y métodos de trabajo de las cooperativas.

**JOSEPH G. KNAPP,**

Administrador del Servicio de Cooperativas  
Agrícolas



## T A B L A

	Página
Puntos principales .....	1
Administración de las cooperativas .....	3
Necesidad de una administración adecuada .....	4
Estructura legal .....	4
Principios para la administración de cooperativas .....	6
Principios de cooperación .....	6
Principios de administración .....	7
Significado de la administración de una cooperativa .....	8
Definición de administración .....	8
Función de la administración .....	9
Las funciones administrativas .....	9
Planeación .....	10
Organización .....	10
Dirección .....	11
Control .....	11
División de la responsabilidad en la administración .....	12
Miembros .....	12
Consejo directivo .....	14
Administración contratada .....	16
Normas para dividir la responsabilidad .....	18
Instrumentos y técnicas administrativos .....	20
Relaciones o informes .....	20
Balance general .....	21
Estado de operaciones .....	21
Cuentas por tipos de servicios .....	21
Cuentas especiales para las cooperativas .....	23
Auditoría externa .....	24
Presupuestos .....	24
Presupuestos de operación .....	24
Presupuesto para tomar decisiones .....	25

	Página
Sectores de la administración .....	27
Administración de finanzas .....	27
Capital necesario .....	27
Tipos de capital y estructura de capital .....	27
Fuentes de capital .....	29
Análisis de la solidez financiera .....	30
Análisis del funcionamiento y la eficiencia .....	31
Análisis del empleo del capital .....	32
Guías para un programa equilibrado .....	33
Relaciones de trabajo .....	34
Empleados .....	34
Miembros .....	37
Público en general .....	39
Valoración y mejoramiento de la administración .....	41
Valoración de la administración .....	41
Mejoramiento de la administración .....	42
Comprobación de un funcionamiento adecuado .....	43

---

## PUNTOS PRINCIPALES

---

En esta obra se muestra la forma en que los principios administrativos se aplican a las cooperativas locales, así como la forma de emplearlos para que la administración de las cooperativas tenga éxito. Está destinada especialmente para los gerentes y administradores (lo mismo que para los funcionarios importantes) de estas asociaciones.

Una cooperativa incorporada tiene el status legal de una corporación, y por lo tanto, tiene que ocuparse del funcionamiento de su administración. Las juntas directivas y los gerentes contratados necesitan familiarizarse con sus responsabilidades legales. Estudiar los estatutos y reglamentos de la incorporación de la sociedad les ayudará a conocer sus obligaciones.

Los principios útiles para la administración de las cooperativas se clasifican en dos grupos: 1) principios de las cooperativas, y 2) principios de la administración de empresas.

La administración consiste en combinar ideas, procesos, materiales, recursos y personas que produzcan y vendan bienes o servicios. Dicha combinación se estudia aquí desde dos puntos de vista: 1) funciones necesarias, y 2) personas involucradas.

Las funciones administrativas definidas y explicadas aquí son: 1) planeación, 2) organización, 3) dirección, y 4) control. Se subraya la importancia del papel que desempeña cada función en el proceso total de administración. También se muestra la forma en que estas funciones se relacionan con el trabajo de administrar cooperativas.

El personal administrativo de una cooperativa se compone de: 1) miembros, 2) consejo directivo, y 3) administración o gerencia con-

tratada. Se sugieren las responsabilidades específicas que deben asumir cada uno de los grupos mencionados.

Es frecuente que existan dudas con respecto a la forma en que un gerente contratado (lo mismo que otros funcionarios importantes) debe delegar sus responsabilidades administrativas. Por esta razón, debemos considerar cuidadosamente la reacción entre dicho gerente y el consejo directivo. Se han elaborado varias reglas y se incluyen lineamientos que ayudarán a resolver estas cuestiones. Son la regla tiempo-período, la regla decisión-ideas contra decisión-acción, la regla de fideicomiso, la regla de control y la regla de personal.

También se toman en cuenta los instrumentos y técnicas que pueden ayudar a los gerentes y directores a poner en práctica los principios administrativos. Se examinan varios instrumentos y técnicas de este tipo y se hacen sugerencias para llevar a cabo diferentes funciones administrativas. Entre los instrumentos mencionados se encuentran los registros y cuentas, los presupuestos para satisfacer diferentes necesidades administrativas, y la auditoría externa.

Aunque no puede esperarse que los gerentes y directores posean la capacidad necesaria para manejar dichos instrumentos, por lo menos deberán tener un conocimiento general de los mismos y saber cuál es su utilidad para la administración.

En la Administración deben resolverse varios problemas. Se debe prestar atención especial a los pasos que tienen que dar gerentes y directores con objeto de analizar las finanzas de la asociación y se proporciona una guía para lograr un programa financiero equilibrado.



La administración de las finanzas es un factor crítico para la mayoría de las cooperativas.

La administración de la cooperativa tiene que trabajar con diferentes personas, y esto forma parte de sus funciones. Existen tres grupos distintos de personas con las que tiene que colaborar, y cada uno de ellos necesita un tipo de consideración diferente. Por lo tanto, estudiaremos los principales problemas administrativos a los que se enfrentan las coo-

perativas en su trato con los empleados, los miembros y el público en general; y haremos sugerencias para tratar de resolverlos.

Por último, las personas responsables de la administración de las cooperativas deben valorar la eficacia del funcionamiento de su asociación para superar las deficiencias que aparezcan. Presentamos una hoja de trabajo que ayudará a efectuar dicha valoración. Se recomiendan también formas de mejorar la administración de una asociación local.

---

# MEJORAMIENTO EN LA ADMINISTRACION DE LAS COOPERATIVAS AGRICOLAS

---

Por MILTON L. MANUEL<sup>1</sup>

Esta publicación se refiere a un aspecto crítico de las actividades de las cooperativas —la administración de las cooperativas. Debido a que el personal administrativo se encuentra siempre muy ocupado en el ejercicio de sus funciones, el material de esta obra se presenta en la forma más breve y concisa posible.

Aunque se escribió con el propósito fundamental de que fuera una introducción a los sistemas administrativos de las cooperativas, este trabajo será útil también para todas las personas que tengan interés en el tema, porque se refiere a las cuestiones más importantes del mismo. Necesariamente, se han omitido algunos aspectos importantes; sin embargo, si las ideas incluidas se aplican concientemente, contribuirán al mejoramiento de la administración de las cooperativas.

El objetivo de esta publicación es mostrar la forma en que se aplican los principios administrativos a las cooperativas locales y la manera en que pueden utilizarse dichos principios para alcanzar el éxito en la administración de las cooperativas. Se refiere a aquellas cuestiones generales y funciones administrativas, comunes a las cooperativas de artículos de primera necesidad y de servicio de todos tipos.

---

**Nota:** El autor desea expresar su agradecimiento a los miembros del personal del Servicio de Cooperativas Agrícolas por sus valiosas sugerencias.

<sup>1</sup> Milton L. Manuel, Profesor de Economía Agrícola de la Universidad del estado de Kansas, con sede en Manhattan, Kans., obtuvo licencia de la Universidad con objeto de preparar esta publicación como miembro del personal del Servicio de Cooperativas Agrícolas.

Se redactó principalmente para los gerentes, los funcionarios importantes y de los directivos de las asociaciones locales. Una asociación local es aquella que tiene toda la autoridad y responsabilidad de su propia administración. Sin embargo, este manual puede también ser útil para otras cooperativas.

Las notas al pie de página se utilizan en todo el texto para recomendar, a los lectores interesados, libros de consulta que contienen mayores detalles útiles sobre la administración de las cooperativas.

---

## Administración de las cooperativas

---

Administrar es el acto de dirigir negocios. El término está empleado aquí en el sentido de encargarse de los asuntos comerciales de una cooperativa.

Frecuentemente se dice que la administración de una cooperativa se enfrenta a mayor número de problemas que la administración de una compañía comercial con actividades similares. Esta aseveración se basa en la premisa de que las cooperativas tienen todos los problemas comunes de las empresas ordinarias, además de los que surgen debido a su naturaleza de cooperativa. Por ejemplo, las cooperativas se enfrentan a un tipo especial de problemas de relaciones humanas cuando tratan con sus miembros, que son a la vez los patronos.

Los gerentes de otras empresas comerciales rebatirán la declaración anterior citando sus características especiales que producen

otros problemas. No obstante, tanto los administradores de cooperativas como los gerentes de otras empresas comerciales probablemente coincidirán en que sus funciones administrativas difieren, y en que deben reconocerse y comprenderse las diferencias básicas entre ellas.

Un paso necesario para administrar adecuadamente una cooperativa consiste en comprender la naturaleza y los objetivos de este tipo de organizaciones. Con objeto de que la administración de la cooperativa tenga éxito, debe entenderse también el ambiente en el que funciona, la administración de ella.

---

## Necesidad de una administración adecuada

---

Con frecuencia hemos oído decir: “Las cooperativas deben administrarse bien”, o “Es necesaria una buena administración para que las cooperativas tengan éxito”. Es probable que haya oído este tipo de frases con tanta frecuencia que ya suenan trilladas.

Lo anterior se debe a que las frases mencionadas no son muy claras. “Buena administración” es un término vago que no contribuye mucho a nuestra comprensión. Sin embargo, la administración adecuada de las cooperativas es una necesidad cuya importancia no debe desdenarse.

Un estudio efectuado en 1943 proporcionó información sobre la importancia de una administración adecuada.<sup>2</sup> “Dificultades en el terreno administrativo” era la causa que se citaba más frecuentemente para explicar la interrupción de las actividades de las cooperativas, y este factor fue mencionado durante 75 años, aproximadamente.

Las respuestas que se encuentran en dicho estudio están basadas en opiniones, y en algunos casos quizá no se revelaron las verdaderas razones de los fracasos. Pero la frecuencia con que se menciona la respuesta de las dificultades

administrativas y el hecho de que todas las contestaciones correspondían a personas estrechamente relacionadas con las cooperativas, sugiere que el fracaso administrativo era una causa principal para descontinuar esas asociaciones.

La experiencia del Servicio de Cooperativas Agrícolas ha demostrado la importancia que tiene la Administración para el funcionamiento de las cooperativas agrícolas. A menudo, una administración competente constituye la diferencia entre el éxito y el fracaso de las actividades de una cooperativa; esto se aplica especialmente a las cooperativas de otras épocas.

Es factible que esta razón se vuelva todavía más importante en el futuro. Actualmente, las cooperativas agrícolas están convirtiéndose en empresas cada vez mayores y más completas. Los rápidos cambios que tienen lugar en la agricultura traen a su vez innovaciones en el futuro de estas empresas pertenecientes a los granjeros.

También las empresas con las que tratan las cooperativas están sufriendo grandes transformaciones, tanto en tamaño como en complejidad. En muchos casos, los impuestos y otros reglamentos gubernamentales otorgan mayores responsabilidades a los administradores de una cooperativa.

---

## Estructura legal

---

El término “corporación” cuando se refiere a una cooperativa, frecuentemente, da lugar a una mala interpretación. Si una cooperativa ha sido incorporada, tiene el *status* de una corporación, lo mismo que cualquiera otra empresa que así lo hubiere hecho.

La incorporación es el acto de crear una corporación al llenar determinadas condiciones prescritas por los estatutos autorizados. Aunque existen algunas excepciones, la mayoría de las cooperativas de los Estados Unidos se encuentran incorporadas bajo la legislación del Estado correspondiente. Cada Estado cuenta con uno o más reglamentos elaborados específicamente para la incorporación de los cooperativas.

---

<sup>2</sup> Cochrane, W. W. y Elsworth, R. H. *Farmer's Cooperative Discontinuances*. Misc. Rpt. 65. Administración de Crédito Rural, Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Junio, 1943.



Es indispensable que todas las personas relacionadas con la administración de una cooperativa conozcan la estructura legal de dicha asociación. Las leyes especifican esferas de responsabilidades, así como procedimientos administrativos para los diversos tipos de operaciones mercantiles. Casi todas las cooperativas agrícolas se encuentran incorporadas. Por esta razón nos limitaremos a proporcionar la información aplicable a este tipo de cooperativas.<sup>3</sup>

Existe algo singular acerca de la creación de una corporación. Una persona legal (la corporación) ha sido creada. Se trata de algo distinto y separado de los miembros y funcionarios de dicha corporación. Tiene derechos como el de registrar propiedades a su nombre, comprar y vender artículos de primera necesidad, producir bienes y servicios y suscribir contratos.

Debe tenerse la precaución de verificar que se cumplan las estipulaciones legales y no se cometa ningún exceso con respecto a las autorizaciones. Es necesario el cumplimiento de la ley para continuar las actividades de una corporación cooperativa.

Las cuestiones de índole legal son asuntos técnicos. La asesoría de un abogado competente es necesaria para cuestiones tales como la incorporación, adopción o enmienda de artículos, adopción o enmienda de estatutos, y negociación de contratos (sea con los miembros de la cooperativa o con otras compañías).

La administración de la cooperativa deberá conocer sus obligaciones en el aspecto legal. La corporación cooperativa tiene que desempeñar funciones económicas dentro de una estructura jurídica e institucional de leyes y reglamentos. Para obrar de acuerdo con la ley, la administración de la cooperativa debe conservar en sus archivos los reportes periódicos de sus actividades, convocar y llevar a cabo reuniones de los directores y los miembros, conservar las actas de las asambleas oficiales, tener archivos y registros, y llenar otros requisitos.

<sup>3</sup> Para mayores detalles sobre los aspectos legales consúltense: Hulbert, L. S. y Mischler, Raymond J. *Legal Phases of Farmer Cooperatives*. Bul. 10. Servicio de Cooperativas Agrícolas, Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Enero, 1958.

Las personas que ocupan puestos de responsabilidad dentro de la administración, especialmente los consejos directivos y los ejecutivos, deben familiarizarse con sus responsabilidades legales. Esto puede llevarse a cabo mediante el estudio de: 1) los artículos de incorporación (llamados a veces carta constitucional; 2) estatutos; 3) convenios de compra y venta (en caso de que existan); y 4) los estatutos de incorporación.

Los artículos de incorporación constituyen tal vez el documento legal más importante de la cooperativa. Contienen la declaración de los propósitos y capacidades de la misma.

Los estatutos son los reglamentos adoptados para regir las operaciones internas de la asociación. Los convenios de compra y venta pueden considerarse como una prolongación de los estatutos. Son contratos especiales celebrados entre la asociación y el miembro, que adquieren validez sólo cuando se llevan a cabo legalmente. Incluyen, por lo general, detalles específicos de las tareas y responsabilidades de las partes contratantes.

Los gerentes o administradores y los miembros del consejo directivo deben conocer perfectamente, por lo menos, los tres primeros documentos mencionados. Además, debe haber una persona relacionada con los asuntos administrativos que esté familiarizada con las medidas del acta de incorporación. Con frecuencia, para las consultas legales se recurre a la legislación general de corporaciones de cada Estado, en especial para los casos no cubiertos en el acta citada. Por lo tanto, es necesario conocer, al menos superficialmente, los artículos de la legislación general de corporaciones, susceptibles de aplicación.

La administración de la cooperativa tiene la responsabilidad de llenar todos los requisitos jurídicos. Para cumplir con esta obligación, los administradores y los miembros del consejo directivo necesitan una comprensión general de los asuntos legales, y no deben vacilar en buscar asistencia legal cuando sea necesario.

---

## Principios para la administración de cooperativas

---

Afortunadamente, gran parte del trabajo total de administración puede simplificarse mediante el empleo de “principios” que especifiquen las condiciones bajo las cuales un acto determinado puede producir el resultado apetecido.

Estos principios son importantes, por lo menos, por dos razones. Primera, se elimina el método de ensayo y error, que sería el único por seguir si no se contara con esta guía. Segunda, la implicación de los principios para la capacitación administrativa es profunda. Los principios que fundamentan una administración adecuada pueden ser aprendidos y aplicados por otras personas.

Por supuesto, la administración no consiste solamente en aprender determinados principios y comprender cuáles son las circunstancias adecuadas para aplicarlos. Aquí subrayamos la importancia de que gran parte de la administración puede reducirse a principios científicos.

---

## Principios de cooperación

---

Los principios que la administración de una cooperativa necesita son los llamados “principios de cooperación”. Estos determinan la estructura de las actividades de la cooperativa. La administración debe tener en cuenta que son fundamentales para el funcionamiento de la cooperativa, ya que en muchos casos modifican los principios de administración.

Mucho se ha dicho y escrito acerca de los principios de cooperación —su definición, desarrollo e influencia. Por lo tanto, esta breve exposición se limitará a aquellos principios que se consideran absolutamente esenciales para las empresas organizadas como cooperativas.

La mayoría de las autoridades concuerdan en que tres principios de cooperación son bá-

sicos. A saber: 1) control democrático por los miembros-patronos; 2) servicio a precio de costo para los miembros; y 3) reembolsos limitados sobre el capital.

El primer principio, control democrático ejercido por los miembros-patronos, es un elemento esencial para que una cooperativa funcione con éxito. El requisito principal es que los miembros que utilizan los servicios de la cooperativa la controlen en forma democrática.

Naturalmente, se concede mucha importancia al significado de “democrático”. Usado en esta acepción implica igualdad entre los miembros desde el punto de vista de voz y voto en los asuntos de la asociación. Quiere decir, también que la cooperativa es una asociación de personas que reciben un servicio comercial y no una institución lucrativa. Simboliza una relación personal entre el miembro y su cooperativa. Además, sugiere que los miembros pueden decidir acerca de los asuntos de la organización como usuarios y no como inversionistas.

El segundo principio, servicios a precio de costo, significa que los servicios deben proporcionarse a un precio que apenas cubra el costo, cuando se brindan a los miembros-patronos. Por lo tanto, la cooperativa se convierte en una oficina que presta servicio a sus miembros sin obtener ganancias.

Este segundo principio revela una relación estrechamente integrada entre la cooperativa y las actividades agrícolas de sus miembros. Para llevarlo a cabo, se necesitan los siguientes procedimientos de operación: 1) determinar un precio que sea igual al costo; 2) distribuir cualquier excedente del costo sobre una base de patrocinio (reembolso de patrocinio); y 3) una combinación de los principios 1) y 2).

El tercer principio, que limita la función del capital constituye realmente una protección para asegurar el funcionamiento adecuado de los otros dos principios. El capital es un recurso necesario. Determinar límites a su función garantiza que la cantidad invertida no fija el grado de participación de un miembro en las actividades comerciales de la coopera-



tiva, ni constituye la base para el reparto de dividendos. Solamente limitando la cantidad que se paga sobre determinado tipo de capital (como el capital en acciones y valores) es posible devolver algún excedente como reembolso de patrocinio y lograr un auténtico servicio de operación al costo.

Algunas veces se permite a los miembros tener más de un voto, como en el caso de la votación de patrocinio. Pero las variaciones en los votos surgen de las diferencias en el patrocinio y no de las diferencias en la inversión de capital. Así, al contrario de lo que sucede en las corporaciones mercantiles ordinarias, la magnitud del control en las cooperativas no se relaciona, necesariamente, con la cantidad de capital invertido.

Estos tres principios son de extraordinaria importancia para las cooperativas.<sup>4</sup> Los derechos de propiedad, control y dividendos se identifican con dichos principios.

Una cooperación adecuada exige un tipo de razonamiento que sería imposible abarcar en tres principios enunciados con tanta brevedad. En este tipo de pensamiento se encuentra profundamente arraigada la idea del valor personal de cada participante —a menudo expresada al decir que una cooperativa es en realidad una asociación de personas.

En la asociación, la interrelación entre los miembros se basa en un tratamiento justo y equitativo para todos. Muchas personas se refieren a la cooperativa diciendo que se trata de una democracia económica. Otra idea fundamental que está difundida en el pensamiento cooperativo es la de que la actividad comercial cooperativa constituye un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí.

Esta idea implica que el valor de la cooperativa se basa en el grado al cual puede contribuir económicamente a las operaciones agrícolas de sus miembros, estabilizando o

incrementando sus ingresos netos. Esto permite, con frecuencia, que las cooperativas inicien cambios que dará por resultado mayores beneficios para sus miembros.

---

## Principios de administración

---

Las cooperativas, al igual que otro tipo de empresas, se enfrentan a numerosos problemas en el ejercicio de sus funciones. Gran parte de las tareas administrativas consiste en resolver problemas a medida que surgen y en tomar decisiones que ayuden a lograr los objetivos de la cooperativa.

La resolución de problemas consta de cuatro etapas:

1. Definir el problema.
2. Determinar las posibles soluciones del mismo.
3. Escoger el método más consistente con las finalidades de la asociación.
4. Valorar la efectividad del método escogido.

Los principios constituyen una guía que ayudará a la administración a resolver los problemas que se presenten. Debido a que todas las cooperativas llevan a cabo actividades económicas de uno u otro tipo, se necesitan principios económicos. Estos indican las condiciones bajo las cuales pueden obtenerse resultados óptimos.

La economía es una ciencia que se preocupa por las decisiones de elección entre dos o más alternativas cuando los recursos disponibles son escasos. Por ejemplo, toda empresa tiene el problema fundamental de producir una cantidad determinada de bienes y servicios (producción) con la menor cantidad posible de gastos (egresos). Generalmente, este problema necesita la determinación del nivel de producción que produzca mejores resultados, tanto para la cooperativa como para sus miembros.

---

<sup>4</sup> Para mayor información sobre los principios de las cooperativas véase: Fetrow, W. W. *Three Principles of Agricultural Cooperation*. Educ. Cir. 13. Servicio de Cooperativas Agrícolas, Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América, edición corregida en 1958.

Otra parte de este problema de administración general consiste en encontrar la combinación más conveniente de actividades. Tomemos el caso de una asociación que almacena y vende grano, distribuye forraje y lleva al mercado productos derivados del petróleo. La administración de dicha empresa debe decidir la forma de utilizar recursos tales como el capital, la mano de obra, etc., para que estas actividades produzcan el mayor beneficio posible para los agricultores miembros. Estos son problemas económicos, y deben utilizarse principios económicos para su resolución.<sup>5</sup>

Enumerar y explicar los principios económicos útiles para la administración de las cooperativas, está fuera del alcance de esta publicación. Sin embargo, la administración de las cooperativas debe tener un conocimiento

general de los elementos básicos de los principios económicos y reconocer su importancia con objeto de alcanzar el éxito en sus actividades.

Existen otros principios que pueden ayudar mucho a la administración de las cooperativas. Se trata de los llamados "principios de administración". Pueden considerarse como normas para la organización y operación sistemática y eficiente de las empresas.

En un capítulo posterior hablaremos especialmente de los principios administrativos más útiles para una cooperativa. Tienen éstos un valor práctico, debido a que han sido preparados partiendo de la experiencia de una amplia variedad de empresas que funcionan bajo diversas condiciones económicas y geográficas.

---

## SIGNIFICADO DE LA ADMINISTRACION DE UNA COOPERATIVA

---

Para mejorar la administración es importante entender su significado en la forma más completa posible, así como entender los factores que influyen en ella.

---

### Definición de administración

---

Administrar es el acto de combinar ideas, procesos, materiales y recursos con las personas que producen o venden bienes o servicios. "Combinar" es la palabra clave de esta definición. La forma y el momento en que se combinen los elementos mencionados constituye una parte importante de la administración. Nótese que el término se utiliza en un sentido amplio, ya que abarca todas las etapas, desde la inicial, en que se obtienen los recursos necesarios, hasta la final, en la que se vende aquello que se produjo.

En los negocios, existen dos formas de considerar la administración. Una consiste en ver lo que hace; es decir, las **funciones necesarias** para operar una empresa. La otra estriba en considerar a quiénes constituyen la administración; es decir, las **personas involucradas** en el funcionamiento de un negocio.

Aquí se consideran ambas opiniones. Hablaremos primero de las **funciones necesarias**, y más tarde examinaremos la división de responsabilidades que se refiere al otro aspecto, el de las **personas** que componen la administración. Es importante que las cooperativas reconozcan que "administrar" es un concepto más amplio que el de las funciones ejercidas para ello. El término incluye el proceso total de administración del cual solamente una parte es responsabilidad del administrador.

También es importante comprender que las cualidades que se requieren para ejercer las funciones administrativas no son únicamente la experiencia y la capacidad para determinadas operaciones de la cooperativa. Se nece-

---

<sup>5</sup> Para una exposición de los principios económicos útiles para la administración de cooperativas, véase: Phillips, Richard. *Managing for Greater Return in Country Elevator and Retail Farm Supply Businesses*, cap. II, Asociación de Agricultores Distribuidores de Grano del Estado de Iowa, Des Moines, 1957.



sitan otras aptitudes para poder llevar a cabo las funciones administrativas y entablar la relación adecuada entre las personas involucradas en el proceso total de administración.

Ocurre con frecuencia que se contrata como gerente o administrador general a una persona que desempeñaba anteriormente un puesto técnico, como el de contador o superintendente. Antes de convertirse en un administrador competente, esta persona deberá darse cuenta que su nuevo cargo exige mayores conocimientos.

Como administrador, ejercerá funciones que requieren una capacidad administrativa especial. En colaboración con las otras personas que trabajan en la administración, deberá definir objetivos, hacer planes para el futuro de la cooperativa, organizar y dirigir el trabajo de los demás, supervisar las tareas generales y establecer medios de control para verificar los resultados obtenidos.

---

## Función de la administración

---

Resumiendo, la función de la administración consiste en ver que las actividades de la cooperativa produzcan los resultados apetecidos. La administración es el elemento de la cooperativa que tiene que tomar decisiones, y es el único responsable de la formulación de su política o acción directriz, y de la supervisión u orientación para que éstas se lleven a cabo.

Puede decirse que una actividad ha tenido éxito, cuando logra dos objetivos estrechamente relacionados: 1) éxito en el sentido económico o comercial; y 2) éxito como cooperativa.

Para valorar el éxito económico de una cooperativa deben analizarse integralmente las transacciones efectuadas. El efecto neto de la cooperativa debe asociarse con el efecto neto obtenido en cada granja para valorar la contribución completa de la cooperativa.

Por ejemplo, una asociación vende cereal a sus miembros, obteniendo para ellos un aho-

rro neto de 5 centavos de dólar por bushel.\* Para determinar el reembolso total, la suma mencionada (5 centavos de dólar) se añade al precio inicial que recibía el agricultor por su cereal. Solamente puede medirse la contribución económica real de la cooperativa, comparando el reembolso total con los precios vigentes en el mercado.

La misma medida puede ser empleada por las cooperativas que manejan artículos de primera necesidad o que proporcionan otros servicios agrícolas similares.

Con frecuencia, es difícil valorar el beneficio económico de una cooperativa, especialmente, cuando se trata de ganancias intangibles, como es el desarrollo del poder de compra de sus miembros. Pero el valor económico debe fijarse siempre en términos del beneficio económico neto obtenido para las actividades agrícolas de los miembros de la cooperativa.

Debido a que, generalmente, las condiciones económicas varían de un año a otro, el éxito económico de una cooperativa debe evaluarse tomando en cuenta un período de varios años. Una valoración que abarque tres años como mínimo, permitirá un cálculo digno de confianza acerca del éxito económico alcanzado.

Puede suceder que una asociación tenga éxito en el sentido económico y que al mismo tiempo fracase como cooperativa, ya que, para tener éxito como cooperativa, la asociación debe satisfacer determinadas condiciones relacionadas con el control de los miembros, el empleo del capital y la distribución del ahorro neto.

La administración de una cooperativa debe reconocer la necesidad de triunfar en ambos campos. Una administración cuidadosa valorará sus normas y procedimientos en función de su efectividad para lograr los objetivos de las cooperativas.

---

\* Un bushel equivale a 35.24 litros.

---

## Las funciones administrativas

---

Como dijimos, anteriormente, una forma de definir la administración consiste en ver lo

que ésta hace. Esto nos conduce a las llamadas "funciones administrativas".

Estas funciones son las actividades en la que se efectúa el verdadero papel de la administración. No debe suponerse que todo lo que hace la administración corresponde necesariamente a esta categoría, ya que en la práctica existen actividades que no son de índole puramente administrativa.

Por ejemplo, ocasionalmente, un administrador puede ayudar a los otros empleados a cargar un camión de forraje, o a anotar determinadas entradas en los libros de contabilidad de la asociación. Estas no son auténticas funciones administrativas, aun cuando sean llevadas a cabo por el administrador.

Cuando se determinan las funciones administrativas, la responsabilidad administrativa total se divide en varios renglones. Las autoridades en este tema no están completamente de acuerdo con respecto al número y estructura de estas subdivisiones. Sin embargo, lo más importante es recordar que las subdivisiones deben ser unidades lógicas y que deben abarcar todo el sector de responsabilidades.

En este texto se definen y exponen brevemente las funciones administrativas de **planeación, organización, dirección y control**. Es importante comprender cada función y ver la parte que cada una desempeña dentro del proceso administrativo total. Más adelante hablaremos de la división de responsabilidades entre los miembros del personal administrativo para llevar a cabo las actividades respectivas.

---

## Planeación

---

La planeación consiste en pensar, juzgar y decidir sobre las funciones de la administración. Es importante para el proceso administrativo, ya que siempre precede cualquier acción. Siempre que existan alternativas, hay la oportunidad de ejercer la planeación.

Puede considerarse como el proceso de pensamiento durante el cual se elige la alter-

nativa que servirá para alcanzar mejor los objetivos de la asociación. A veces se dice que la planeación es el trabajo de hacer que ocurran cosas que de otra forma no tendrían lugar. Es importante comprender que la planeación es la preparación para el trabajo y no la ejecución de éste. Es lógico esperar que cuanto mejor sea la planeación, más adecuada será la acción subsecuente.

Por ejemplo, una asociación puede iniciar el proceso de planeación cuando considera necesario cambiar su política de precios. El proceso de planeación incluirá sugerencias y consideraciones con respecto a varios planes de fijación de precios. Cada una de las alternativas será juzgada en función de su efecto económico sobre la cooperativa y sus miembros.

También se valorará cada plan, para determinar si es consistente con los principios del cooperativismo. El paso final consistirá en escoger la política de precios que tenga más probabilidades de ayudar a la cooperativa a alcanzar sus metas.

---

## Organización

---

La segunda función administrativa es la organización, que implica agrupar las actividades de los empleados y llevar a cabo un arreglo estructural de los recursos y el equipo. Una vez que ha terminado la planeación, deben unirse los recursos para llevar a cabo los planes trazados. Deberá contratarse el personal necesario, adquirir equipo y otros artículos, y establecer sistemas para brindar los servicios proyectados.

La importancia de este tipo de agrupación de actividades y recursos es obvia. A medida que las cooperativas crecen y sus actividades se vuelven más complejas, la organización adquiere mayor relieve.

Para cualquier cooperativa determinada, es posible la aplicación de varios patrones de organización. Cada uno de ellos tendrá ventajas e inconvenientes. Y la tarea de la administración consiste en analizar las diferentes estruc-



turas posibles y elegir aquellas que parezca más conveniente para ayudar a la cooperativa a alcanzar sus fines.

Por ejemplo, supongamos que en una cooperativa la venta de determinada línea de artículos ha aumentado tanto que la administración decide crear un nuevo departamento que se encargue de ella. Será necesaria una reorganización del personal. El gerente o administrador (colaborando posiblemente con el consejo directivo) contratan a una persona para que se haga cargo del nuevo departamento. Serán necesarios algunos reglamentos nuevos, así como descripciones de las tareas, las que reflejarán los cambios ocurridos en la estructura de la organización.

Para llevar a cabo estos cambios, la administración participa en la organización. Se agrupan las actividades en un nuevo departamento y se fija una nueva estructura para las labores de los empleados. Además, habrá que enseñar a los empleados los recursos y el equipo con el que cuentan.

---

## Dirección

---

Lógicamente, la dirección es la tercera etapa después de la planeación y organización. Es la función administrativa que se refiere a la ejecución diaria de actividades detalladas. Se subraya la importancia de otorgar las instrucciones necesarias para llevar a cabo las tareas señaladas. Dirigir es el proceso de explicar a los empleados cuáles son las tareas y cuándo deben efectuarse.

Los términos “guiar” y “supervisar” expresan mejor el verdadero significado de dirección. La administración debe explicar a sus empleados las tareas asignadas, utilizando para ello, cualquier método pedagógico apropiado.

Otra obligación de la administración es la de coordinar el funcionamiento total de la empresa. Algunas autoridades en administración consideran que la coordinación es suficientemente importante (y distinta de la dirección) como para clasificarla por separado.

Aquí nos referiremos a ella como una parte de la dirección total.

Coordinar significa integrar actividades, recursos, equipo y personal adecuado para lograr una operación unificada satisfactoriamente. El objetivo de la coordinación es que las unidades diferentes se ayuden mutuamente y se eviten conflictos y fricciones.

La organización apropiada crea una estructura dentro de la cual pueden proporcionarse servicios comerciales. Las personas encargadas deberán dar instrucciones detalladas a sus subalternos con respecto al ejercicio de determinadas funciones.

Tomemos el caso del sobrestante de un elevador de granos que ha sido encargado por su supervisor de llenar un vagón con cereal para su envío. El supervisor tendrá que dar instrucciones claras y específicas con respecto al tipo de grano que se mandará, la fecha en que habrá que hacer el embarque y otros detalles esenciales para efectuar el trabajo.

Será necesaria la coordinación para asegurar que el personal necesario para dicha tarea no tenga que efectuar en el mismo período otra actividad.

---

## Control

---

La cuarta función administrativa es el control. Puede definirse como la acción de comprobar los resultados alcanzados para garantizar que los planes se llevaron a cabo en la forma prevista. La segunda parte del control es, lógicamente, tomar las medidas necesarias para evitar resultados inconvenientes.

En cierto sentido, el control puede considerarse como la continuación de los tres pasos anteriores (planeación, organización y dirección). Abarca varias etapas. Primera, la administración debe determinar los resultados obtenidos. Segunda, la administración debe valorarlos. Tercera, la administración debe corregir las desviaciones de los planes.

Cuando se lleva a cabo adecuadamente, el control puede: 1) evitar los actos que no hayan sido autorizados; 2) predecir tendencias y posibles resultados; y 3) ayudar a la administración a valorar la eficiencia de los empleados y de la empresa en conjunto.

La auditoría externa, que se explica detalladamente más adelante, puede servir de ilustración de muchos elementos esenciales de la función de control. La auditoría puede ser efectuada por una empresa de contabilidad independiente con objeto de obtener un infor-

me imparcial del estado financiero de la cooperativa. Mediante el análisis de la contabilidad y los informes, los auditores pueden valorar las operaciones. Estos datos ayudan a la administración a juzgar la efectividad de las normas vigentes.

Por ejemplo, la auditoría puede indicar la efectividad de las normas vigentes con respecto al control de las cuentas por cobrar. Si con dichas normas no se obtuvieren los resultados deseados, habrá que modificarlas para mejorar el control sobre la partida mencionada.

---

## DIVISION DE LA RESPONSABILIDAD EN LA ADMINISTRACION

---

Hasta ahora, nos hemos preocupado de los aspectos fundamentales de las cooperativas y de la estructura de corporación dentro de la cual trabaja la administración de las cooperativas. La administración ha sido considerada como una unidad total. Nada se ha dicho con respecto al personal que colaborará en las tareas administrativas.

Consideremos ahora la parte "personal" de la administración. Las personas que tienen responsabilidades de tipo administrativo dentro de las cooperativas forman tres grupos: miembros, consejo directivo y personal contratado para la administración. La figura 1 puede ilustrar algunas relaciones importantes entre dichos elementos.

La pirámide que aparece en la figura indica que la responsabilidad total de la administración corresponde a los tres elementos mencionados anteriormente. Los miembros forman la base de la pirámide. Los aspectos administrativos que deben cubrir son básicos para el proceso administrativo total. Por lo tanto, en la ilustración los miembros forman la parte fundamental de dicho proceso.

Los miembros eligen un consejo de directores para que los represente en la mayor parte de las fases de la administración. Nótese, en el

diagrama, cómo el sector directivo descansa sobre la base formada por los miembros. La base del sector directivo es más estrecha que la de los miembros, indicando que las tareas y responsabilidades de los consejos directivos les son conferidas por los miembros.

Un director o gerente contratado forma la cúspide de la pirámide, y a menudo se le llama la punta de lanza de la administración. El consejo directivo delega en él su autoridad administrativa. La responsabilidad de una administración contratada se deriva de la responsabilidad otorgada por los miembros al consejo directivo.

El espacio que ocupa en la administración cada uno de los elementos del equipo administrativo no indica la participación proporcional real de cada uno de ellos en el proceso de administración. La pirámide trata de mostrar principalmente las relaciones existentes entre los tres factores.

Se empleó una línea punteada para separar los tres elementos mencionados. Este tipo de línea es simbólico, ya que en la práctica no puede fijarse un límite rígido entre los sectores con responsabilidades administrativas. Algunas responsabilidades pueden enunciarse positivamente, mientras que otras se establecen sólo mediante el consentimiento mutuo.

---

**Figura 1 - El equipo administrativo de la cooperativa**

---



En la figura, el consejo directivo separa a los miembros del administrador. Es imprescindible que así suceda en la práctica. Si la administración necesitara las instrucciones directas de los miembros para poder actuar, el resultado sería la más completa anarquía. Este procedimiento se basa en una cadena de mando lógica, establecida para evitar conflictos y confusiones.

La administración adecuada de una cooperativa agrícola es el resultado de la colaboración efectiva de los tres sectores que hemos mencionado anteriormente; los miembros, el consejo directivo y la administración contratada.

---

## **Miembros**

---

Los miembros de una cooperativa desempeñan, dentro de la administración, un papel diferente al de los inversionistas en las corporaciones mercantiles ordinarias. Esto se debe a que son los propietarios de la cooperativa y

ejercen control sobre ellas. Su función más importante es brindar a los miembros los servicios necesarios.

Por lo tanto, los miembros deben estar relacionados íntima y personalmente con los asuntos de la cooperativa y desempeñar una función positiva en su administración. La naturaleza de la función de los miembros se ilustra en la figura 1.

La experiencia ha demostrado que, con frecuencia, los miembros no asumen automáticamente sus responsabilidades. Los consejos directivos, así como los ejecutivos, tienen obligación de ayudar a los miembros a comprender su papel dentro de la administración. Deben idear medios y proporcionar oportunidades para que los miembros expresen sus deseos y necesidades en relación con la administración de la cooperativa.

He aquí una lista de obligaciones administrativas que, por lo general, deben asumir los miembros en una cooperativa que funciona con eficiencia.



**1. Adopción y enmienda de estatutos.**—Debido a que los estatutos son los reglamentos que cubren las operaciones internas de la cooperativa, los miembros tienen la responsabilidad fundamental de analizar y aprobar las normas más importantes que se convierten en parte de los estatutos.

**2. Selección de un consejo directivo competente.**—Una cooperativa es una empresa controlada democráticamente. Sin embargo, sus miembros no pueden tomar todas las decisiones en forma directa. Al ejercer el control democrático, los miembros eligen directores que les representen en muchas cuestiones relativas a la administración.

Este es un derecho de los miembros que no debe ser tomado a la ligera. A menudo, la competencia del consejo directivo depende de la sensatez y juicio de los miembros en el momento de elegir a sus representantes. Los miembros deben comprender y valorar los actos del consejo y estar preparados para destituir a cualquiera de los directivos que no cumpla con las tareas que le fueron confiadas.

Es obvio que los miembros deben juzgar adecuadamente al tratar de evitar conflictos con las personas que integran el consejo directivo. El control que los miembros ejerzan estará determinado en alto grado por las acciones de los que sirven en el consejo directivo.

**3. Estudio de las alternativas y emisión de voto basado en la información adecuada.**—Debido a la naturaleza democrática de las cooperativas, cada uno de los miembros tiene derecho a voto. Este privilegio implica la responsabilidad de votar inteligentemente. Para ello, es necesario que los miembros estén bien informados de los asuntos de las cooperativas y que asistan a las reuniones para poder expresar sus puntos de vista.

Existen diversas opiniones con respecto a la índole de los asuntos que deben ser sometidos a la votación de los miembros. Por lo general, es conveniente que los miembros determinen directamente las directrices básicas o política que les incumben. Por ejemplo: 1)

expansión de los medios con que cuenta la cooperativa; 2) cambios en la estructura del capital, especialmente cuando se trata de inversiones de los miembros; 3) adopción de un contrato de venta; y 4) cambios importantes en el tipo de servicio ofrecido.

La naturaleza básica de la función de los miembros puede ser demostrada señalando que su voto es importante para el establecimiento de la cooperativa. En la mayoría de los Estados se exige también el voto de los miembros para disolver este tipo de asociaciones.

Finalmente, los miembros son responsables del tipo de administración que tenga la cooperativa. Serán los beneficiarios directos cuando la administración cumpla con sus labores adecuadamente, y los perjuicios de una administración inadecuada les afectarán en la misma forma.

---

## Consejo directivo

---

Este grupo ocupa una posición clave en la administración de cooperativas. Como se muestra en la figura 1, los miembros del consejo directivo se encuentran entre los miembros y los ejecutivos. La legislación de los diversos Estados varía, pero, generalmente, para poder ser elegido en la formación del consejo directivo es indispensable ser miembro de la cooperativa. Este es un requisito importante, ya que automáticamente los puestos en el consejo directivo se limitan a los miembros de la asociación.

El consejo directivo es elegido por los miembros para representarlos en determinadas fases del proceso administrativo. Es característico de las cooperativas que los consejos directivos representen a los miembros como **usuarios** de los servicios de la cooperativa, y no como inversionistas; esta distinción es muy importante. Los consejos directivos de las cooperativas tienen responsabilidades administrativas diferentes a las de los consejos directivos de otro tipo de empresas.

Los consejos directivos de una cooperativa deben estar al corriente de los servicios que

necesitan los miembros y trabajar concientemente para suministrarlos en forma eficaz. Tienen que dar prioridad a las actividades de la cooperativa que más beneficios reporten a los negocios agrícolas de los miembros. Esta prioridad es muy distinta de la que enfatiza los reembolsos sobre la inversión hecha.

Las leyes que rigen las cooperativas indican responsabilidades administrativas definidas para los miembros del consejo directivo. Tienen los mismos poderes que los miembros de los consejos directivos de otras asociaciones. En general, la función de los miembros del consejo directivo es dirigir y supervisar en lo fundamental las actividades de la asociación.

Los miembros del consejo directivo efectuarán su trabajo en dos formas. Una de ellas consiste en llevar a cabo su trabajo conjuntamente con sus compañeros, en donde deliberan, toman decisiones, dan instrucciones en conjunto y no como miembros individuales del consejo. La otra forma consiste en delegar sus tareas a los ejecutivos. He aquí una lista de las responsabilidades administrativas que ordinariamente maneja en forma directa el consejo directivo.

**1. Ejercer como representantes.**—La función principal del consejo directivo es actuar como representantes legítimos de los miembros que depositaron su confianza en ellos. Tienen bajo su custodia la obligación de actuar en beneficio de todos los miembros, y no en provecho propio.

**2. Determinar directrices generales.**—Otra tarea de los miembros del consejo directivo consiste en establecer objetivos y elaborar planes a largo plazo.

El consejo, representando a los miembros como patronos, debe prever las futuras necesidades de éstos e investigar si es factible, desde el punto de vista económico, satisfacer dichas necesidades por medio de la cooperativa.

El consejo debe tener, como ocupación principal, elaborar planes a largo plazo para que la cooperativa satisfaga las necesidades reales de los agricultores que la forman, a

medida que cambian las condiciones agrícolas. Pueden pedir consejo a otras personas, pero no delegar dicha responsabilidad.

**3. Conservar el carácter de la cooperativa.**—Anteriormente explicamos que la administración de la cooperativa tiene la obligación de garantizar el éxito de dicha organización como tal.

Esta es una responsabilidad del consejo directivo, por dos razones. Primera, es una cuestión de política general. Segunda, está implícito en su función de representante que la naturaleza de la cooperativa debe conservarse, e incluso fortalecerse, cuando se juzgue necesario. Indudablemente, muchos aspectos de la ejecución de dichas normas serán delegados al administrador, pero se trata claramente de una atribución del consejo directivo.

**4. Contratar a un administrador competente.**—Esta es, sin duda, la obligación más seria del consejo directivo, ya que el éxito o el fracaso de la organización puede depender de la forma en que la mesa directiva lleve a cabo esta función. Al contratar a un administrador, el consejo directivo deberá definir con claridad las responsabilidades del mismo. Cuando el consejo directivo delega sus responsabilidades al administrador, deberá delegar también autoridad para que lleve a cabo sus tareas.

**5. Exigir cuentas y registros.**—Se pueden conferir al administrador los detalles de algunas tareas, pero es la obligación del consejo directivo vigilar el establecimiento y funcionamiento de un sistema de contabilidad adecuado.

El consejo deberá también vigilar que se lleven a cabo auditorías externas, y presentar a los miembros el resultado de las mismas, lo cual generalmente se efectúa en la reunión anual. Podemos decir que, en cierto sentido, el consejo presenta ante los miembros un informe sobre el estado financiero de la cooperativa. Ordenar una auditoría es una obligación del consejo directivo y, aunque se trate de una responsabilidad administrativa, no debe asumirla el administrador.

**6. Controlar las operaciones totales.**—Esto se relaciona con la función del consejo, relativa



a supervisar la contabilidad y exigir auditorías. Sin embargo, es más importante aun. El control es una responsabilidad básica del consejo directivo. Los directores tienen la obligación de vigilar el cumplimiento de las normas establecidas y la obtención de los resultados deseados. Si las cooperativas agrícolas deben operar teniendo como meta el beneficio de sus miembros, el consejo directivo deberá cumplir con su responsabilidad de controlar las operaciones.

**7. Distribuir las ganancias de la corporación.**—Los estatutos deben indicar claramente a quién pertenecen los ahorros netos y cuál es la forma en que deberán distribuirse. Algunas veces irán directamente a incrementar el patrimonio de la cooperativa; en otras, se distribuirán entre los miembros.

El consejo directivo, actuando como depositario oficial de los bienes de la corporación cooperativa, tiene la obligación de distribuir el ahorro neto que incrementará el patrimonio de la misma. Ejemplos de lo anterior son la distribución de dividendos obtenidos en la compra de acciones, y la colocación de cierta suma en la reserva de la corporación, cuando ésta esté autorizada.

Es imperativo reconocer que un consejo directivo es un grupo de funcionarios ejecutivos que deberán actuar en conjunto. Las actividades de cualquier miembro del consejo se vuelven oficiales solamente cuando actúa con el grupo.

Las autoridades en este tema han señalado que el consejo directivo debe llevar a cabo sus funciones, empleando, para ello, tres procedimientos principales.

**1. Tomar las primeras decisiones sobre las cuestiones de su incumbencia.**

**2. Confirmar las decisiones tomadas por los ejecutivos (y posiblemente por los comités del consejo).** El consejo también puede ayudar a los ejecutivos, aconsejándolos antes de que hayan tomado una decisión.

**3. Revisar los reportes, informes, programas y actividades de los ejecutivos.**

---

## Administración contratada

---

Esta parte del equipo administrativo de una cooperativa abarca muchos aspectos. El término “administración contratada” se utiliza para referirse al administrador y a otros funcionarios en quienes se delegan responsabilidades administrativas.

Por ejemplo, el caso de una cooperativa que consta de tres departamentos, con una persona a cargo de cada uno de ellos. Generalmente, el administrador delegará responsabilidades administrativas a los tres jefes de departamento.

Pocas personas pondrán en duda la importancia que tiene la administración contratada en el desempeño de las funciones administrativas. Ocasionalmente, algunas personas considerarán al administrador y la administración como la misma cosa. Esta forma de pensar resulta útil para subrayar la importancia que tiene para el éxito de una empresa una administración contratada. Sin embargo, no conviene utilizar dicho razonamiento, ya que los miembros de la cooperativa y el consejo directivo también tienen responsabilidades administrativas importantes.

Como se ilustró en la figura 1, la administración contratada constituye la punta de lanza de la administración de una cooperativa. Esto es simbólico, debido a que los que la forman deben estar en la vanguardia de la administración y guiar a los demás. Guiar no solamente significa llevar a cabo actividades en forma efectiva, puntual y enérgica, sino también inspirar a los demás para que desempeñen sus funciones respectivas de la mejor manera posible.

Los administradores deben conocer a fondo sus obligaciones y tener una idea general de las responsabilidades administrativas de los demás.

Cuando existe un procedimiento de operación adecuado, se exige que la administración contratada tenga ciertas responsabilidades administrativas definidas. A continuación, presen-

tamos una lista de aquellas obligaciones que, por lo general, se consideran de su incumbencia.

**1. Dirigir las actividades comerciales.**—Esto es aparentemente contradictorio, ya que se supone que la dirección es llevada a cabo por los directivos. No obstante, el consejo no dirige en el sentido que empleamos aquí. La administración contratada dirige cuando regula las operaciones comerciales y la conducta de los empleados. Dirige también cuando guía, da instrucciones y ordena. Por ejemplo, un administrador dirige una cooperativa en la misma forma en que un director de orquesta conduce a su grupo. Está a cargo de las operaciones específicas y detalladas de la organización.

**2. Fijar metas y establecer planes a corto plazo.**—Esta atribución de la administración contratada incluye la determinación de objetivos y la elaboración de proyectos a corto plazo. Deben tomarse las medidas necesarias para que se cumplan las directrices generales establecidas por el consejo directivo. Pero el administrador también tiene que fijar metas y elaborar proyectos para alcanzar los objetivos definidos.

**3. Organizar y coordinar las actividades de los empleados subalternos.**—La administración contratada es responsable de la organización interna de la empresa. Debe emplearse una estructura lógica dentro de la cual se llevan a cabo las funciones de la asociación. La responsabilidad del administrador consiste en desarrollar dicha estructura y relacionar a los empleados con sus tareas dentro de ella.

Debido a que la estructura de la organización se encuentra estrechamente relacionada con los objetivos y directrices que son responsabilidad del consejo, el administrador debe colaborar con éste, pero la iniciativa corresponde al administrador.

La coordinación puede considerarse como parte de la estructura de organización. Es importante que las partes que componen una cooperativa se encuentren sincronizadas; por ejemplo, las actividades de los diferentes departamentos. La labor del administrador consiste en lograr coordinación entre sus empleados y asegurar de que todos trabajen en armonía hacia el logro de un objetivo común.

**4. Controlar.**—La labor del administrador incluye también responsabilidades relativas al control. Estas pueden dividirse en dos tipos: a) el control necesario para cumplir con las instrucciones del consejo directivo; y b) el control iniciado en beneficio propio.

El administrador tendrá que hacer pronósticos, analizar alternativas, tomar decisiones e iniciar planes basados en ellos. Necesitará ejercer el control con objeto de determinar la exactitud de sus previsiones y vigilar que sus planes se apliquen satisfactoriamente.

Una parte fundamental del empleo de controles consiste en tener la información necesaria para hacerlos efectivos. El administrador y sus principales ayudantes deben comprender plenamente todos los problemas a los que se enfrenta la asociación, así como las alternativas existentes para resolverlos.

Además, deben contar con información detallada sobre el nivel de ejecución logrado en todos los sectores de operación. Solo comprendiendo plenamente el funcionamiento general de la empresa podrán utilizar los controles en forma efectiva para verificar los resultados e iniciar las mejoras pertinentes.

**5. Integrar el personal de la cooperativa.**—El puesto de administrador incluye también la obligación de contratar personal. Parte de esta responsabilidad se lleva a cabo en colaboración con el consejo directivo; pero otras tareas pueden efectuarse trabajando conjuntamente con los empleados subalternos.

Un principio de la formación de personal dice que la autoridad que contrata y despide empleados debe corresponder a la persona o grupo responsable de la supervisión de los mismos. Generalmente, es el administrador quien, con la aprobación del consejo, contrata el personal necesario para los puestos clave. Es lógico que así suceda, ya que puestos como el de jefe de departamento tienen responsabilidades administrativas.

A su vez, los jefes de departamento deberán colaborar con el administrador en la contratación de los empleados que estarán bajo su



supervisión. Es muy importante que la responsabilidad del trabajo y la autoridad para contratar estén estrechamente relacionados.

---

## Normas para dividir la responsabilidad

---

Anteriormente mencionamos las responsabilidades de cada una de las partes que componen el equipo administrativo. Las funciones características de cada uno de nuestros componentes correspondían a una situación común y corriente.

Por supuesto, existen muchas circunstancias en las que no puede efectuarse exactamente una división de la responsabilidad. Las opiniones se dividen con respecto a la forma en que deben compartirse. Las responsabilidades administrativas en una cooperativa determinada también pueden variar, dependiendo de las circunstancias locales y de la capacidad y personalidad de quienes intervienen en su operación.

En el sentido administrativo, la responsabilidad del empleado puede definirse como la obligación de un subordinado de efectuar sus labores. Señala una relación entre autoridad y subordinado. Esencialmente, responsabilidad significa **obligación**.

La responsabilidad no puede delegarse. Por ejemplo, un administrador puede delegar autoridad a un subordinado para que lleve a cabo una tarea, pero el administrador no puede delegar la responsabilidad que se le ha conferido. Trataremos de definir la responsabilidad.

Existen algunas reglas generales que determinan sectores de responsabilidad, no en forma absoluta, sino como guía. La experiencia ha demostrado que la mayoría de los problemas relativos a la responsabilidad surgen entre el consejo directivo y la administración contratada. Por lo tanto, los reglamentos que exponemos aquí pertenecen a la división de responsabilidad entre estos dos grupos.

1. **Regla tiempo-período.**—Algunas decisiones administrativas se refieren al manejo de

asuntos durante un breve lapso, mientras que otras se relacionan con períodos mayores. La duración de dicho período es útil para determinar esferas de responsabilidad en la administración de las cooperativas.

Las decisiones a largo plazo las toma siempre el consejo directivo. Por ejemplo, el establecimiento de los objetivos de la asociación, de los planes a largo plazo y el establecimiento de directrices o políticas que tendrán vigencia por varios años. También corresponde al consejo directivo cumplir las promesas relativas a obtener mayores recursos o contratar nuevo personal, lo mismo que cambiar la estructura financiera de una empresa. Cada una de estas decisiones se caracteriza por su larga duración.

La administración contratada también tiene que tomar decisiones en muchos de estos sectores, pero abarcando siempre períodos más breves. Para ejecutar las decisiones tomadas por el consejo directivo, la administración deberá fijar objetivos, establecer normas y elaborar planes. La regla tiempo-período puede ayudar cuando existe un problema referente a la responsabilidad de determinada decisión entre la administración y el consejo directivo.

2. **Regla decisión-idea contra decisión-acción.**—A menudo, las decisiones pueden clasificarse en dos grupos: las que se refieren a ideas o las que tratan de acciones. Una idea puede definirse como la imagen mental de algo deseado, propuesto o planeado —una ejecución proyectada. Cuando se trata de decisiones relacionadas con ideas, se hacen proposiciones, se formulan planes y se calculan los posibles resultados. Estas actividades comprenden ideas y no acciones, y claramente constituyen una de las obligaciones del consejo directivo.

Cuando se trata de llevar a cabo las decisiones relacionadas con ideas, es cuando hablamos de decisiones de acción. Las decisiones de acción corresponden a la administración contratada.

3. **Regla de fideicomiso.**—Muchas funciones de fideicomiso pueden ser desempeñadas por la administración. Los directivos que for-

man el consejo son depositarios, elegidos para actuar como protectores de los intereses de los miembros. Las decisiones importantes para salvaguardar la propiedad de los miembros y garantizar su empleo con los propósitos proyectados son decisiones que corresponden al consejo directivo.

Por lo tanto, el consejo deberá establecer controles efectivos y tomar las medidas necesarias para que se lleve a cabo una auditoría externa y determinar la distribución de los ahorros de la cooperativa (dentro de los límites autorizados por las normas y estatutos de la organización). El consejo puede delegar parte de su autoridad al administrador en lo que concierne al desempeño de su función de fideicomisario, pero no puede evadir esta responsabilidad fundamental.

Por ejemplo, el consejo puede otorgar autoridad suficiente al administrador para comprar y conservar el seguro que cubre las propiedades de la asociación. Así se delega su autoridad, pero no su responsabilidad de mantener y proteger la propiedad.

**4. Regla de control.**—Con frecuencia, surgen problemas con respecto a la responsabilidad necesaria para llevar a cabo funciones de control. Es importantes dividir la responsabilidad, ya que las actividades de control las desempeñan tanto el consejo directivo como la administración contratada.

Las actividades de control pueden dividirse en dos tipos: primarias y secundarias. Los controles primarios son los que se relacionan con actividades a largo plazo o los que incluyen asuntos de fideicomiso. Abarcan el control sobre el administrador, las directrices a largo plazo, los compromisos financieros a largo plazo y los controles sobre el funcionamiento general de la asociación.

Los controles secundarios se relacionan con los aspectos de operación a corto plazo de la cooperativa. Abarcan el control sobre los funcionarios subalternos (como los jefes de departamento) y los demás empleados; las actividades de producción, venta y obtención de recursos y los procedimientos de oficina.

El consejo directivo es el responsable de los controles primarios, mientras que la administración debe encargarse de los secundarios. Esta clasificación de los controles puede ser útil para determinar la responsabilidad cuando surge algún problema relativo a éstos.

**5. Regla de control.**—Dos puntos aparentemente obvios, pero que conciernen al personal son: 1) el administrador es contratado por el consejo directivo; y 2) los empleados que no tienen obligaciones administrativas son contratados por el administrador. Sin embargo, es necesario llegar a un acuerdo con respecto a los otros puestos de una cooperativa típica.

La autoridad para contratar personal debe corresponder a la persona o grupo que tienen la responsabilidad del trabajo que se efectuará. Cuando las responsabilidades se relacionan estrechamente, la contratación de personal debe asumirse como una responsabilidad conjunta.

Por ejemplo, los jefes de departamento generalmente efectuarán sus labores administrativas en colaboración con el administrador. Por lo tanto, es conveniente que el administrador llene dichas vacantes con aprobación del consejo directivo. Empleando un razonamiento similar, los jefes de departamento cubrirán los puestos que dependen de ellos con la aprobación del administrador.

Deben cumplirse varias condiciones para que la cooperativa cuente con una administración efectiva y eficiente.

Primera, cada uno de los elementos del equipo administrativo de la cooperativa debe entender la naturaleza y magnitud de las responsabilidades administrativas de todos los miembros.

Segunda, cada uno de los elementos mencionados debe hacer su contribución, sin violar los derechos de los demás, ni efectuar las tareas que no le corresponden.

Tercera, cuando surgen problemas relativos a la responsabilidad administrativa, las perso-



nas involucradas deberán discutirlos abiertamente para tratar de lograr una división de la responsabilidad lógica y funcional.

Cuando se han tomado decisiones, éstas deberán registrarse y ponerse a la disposición de las personas interesadas. Existe un procedimiento adecuado para señalar a un empleado

las actividades que le corresponden y consiste en enumerar cuidadosamente sus tareas en una "descripción de labores". Debe prepararse material de este tipo que se puede incluir en un manual de procedimientos en el que se describen las responsabilidades administrativas de todos los miembros del equipo administrativo de una cooperativa.

---

## INSTRUMENTOS Y TECNICAS ADMINISTRATIVOS

---

Hasta ahora, la exposición ha girado alrededor de los elementos fundamentales de la administración. A partir de este punto discutiremos la forma en que operan dichos elementos y su relación con los problemas administrativos de una cooperativa.

Indicaremos algunos instrumentos y sistemas o técnicas útiles para los administradores y directivos. Incluiremos su descripción y empleo para llevar a cabo funciones administrativas específicas. Las instrucciones detalladas para emplear dichos instrumentos han sido formuladas por especialistas en contabilidad y auditoría. No puede esperarse que los administradores y directivos conozcan a fondo su empleo, pero sí deben tener un conocimiento general de lo que puede lograrse mediante su aplicación.

---

### Relaciones o informes\*

---

Para que la administración funcione en forma adecuada es absolutamente necesario contar con un sistema de contabilidad completo y minucioso. Su existencia no garantiza una buena administración, pero sin él la administración será poco efectiva.

Los registros e informes o declaraciones permiten a la administración determinar los resultados de sus operaciones anteriores. Son necesarios para llevar a cabo todas las funciones de la administración, pero en especial para la **planeación** y el **control**. Debido a que los

directivos tienen responsabilidades fundamentales en estos campos, deben estar familiarizados con los principales tipos de relaciones e informes y con la aplicación de los mismos a la administración.

Es importante que la administración de una cooperativa conozca, por lo menos, dos aspectos de estos informes. Primero, es esencial que se lleve a cabo detalladamente el tipo apropiado de contabilidad. Segundo, debe conocerse la aplicación de estas relaciones.

Las empresas que tienen sistemas contables bien desarrollados utilizan la técnica de **partida doble**. Las cooperativas que no emplean este método deberán tratar, por todos los medios posibles, de introducirlo en su asociación.

Este método debe su nombre a que cada partida se registra dos veces. Un conjunto de entradas describe las propiedades de la cooperativa que están usándose, mientras que el otro se refiere a los intereses financieros en dichas propiedades.

Las partidas deben ser iguales, debido a que la misma cantidad se registra en dos lugares diferentes. Por ejemplo, supongamos que los miembros suscriben acciones y el dinero se emplea para comprar ciertos recursos y equipo. En este caso, la inversión se registra en el activo, mientras que la participación de los socios (por una cantidad igual) se registra en la cuenta de capital de los miembros. Dichas transacciones registrarán los bienes adquiridos para su empleo, y al mismo tiempo revelarán la cantidad invertida.

---

\* Accounts.

---

## Balance general

---

Las cuentas de partida doble se utilizan para registrar las partidas financieras importantes para la administración. Una de ellas es el balance general, que constituye un reporte de la situación financiera de la empresa.

Una característica singular de esta declaración es que muestra el estado financiero de la asociación en un momento determinado. Los **haber**es de la cooperativa en una fecha determinada se clasifican y reportan junto con los valores asignados.

Otra columna resume los intereses financieros en dichos activos. Los intereses de propiedad de los miembros se designan con el nombre de **capital de los miembros**, mientras que las deudas u obligaciones se llaman **pasivo**. Una regla básica de contabilidad es: el activo es igual a la suma del pasivo y el capital. Esto es, simplemente, otra forma de decir que todos los activos aparecen compensados por las obligaciones financieras y que éstas pueden clasificarse como pasivo o como capital.

El principal interés de la administración en el balance estriba en que muestra los cambios ocurridos en las principales partidas. Pueden observarse los cambios que han tenido lugar si se comparan las partidas de un balance con las partidas similares de un período anterior.

El balance debe prepararse una vez al año y es conveniente hacerlo con mayor frecuencia aun. Preparar un balance completo mensualmente sería muy engorroso. Sin embargo, se puede prestar atención especial a aquellas partidas que pueden variar y a las que son especialmente críticas en el tipo de negocios que emprende una cooperativa. Las cuentas sobre estas partidas especiales pueden resumirse cada mes. Por ejemplo, una cooperativa de suministros agrícolas que efectúa ventas a crédito puede determinar las cuentas por cobrar en forma mensual aunque sólo informe anualmente sobre el activo fijo.

---

## Estado de operaciones

---

El estado de operaciones es otro informe importante resumido de la contabilidad de una asociación. Al contrario de lo que sucede con el balance, brinda un cuadro total de las operaciones mercantiles de la asociación durante un período específico. La cifra final del estado de operaciones, que indica los ahorros netos totales es especialmente importante. Debido a que el estado de operaciones contiene también información sobre las fuentes de ingreso brutos y los principales egresos, es útil para explicar la magnitud de los resultados de operación alcanzados.

Es mucho lo que la administración puede aprender si se basa en dicho informe. Señala cuestiones tales como 1) ganancia bruta en las ventas; 2) ganancia bruta obtenida al brindar otros servicios; y 3) gastos efectuados al proporcionar servicios. Mediante el estudio de estos datos puede saberse inmediatamente la forma en que cada uno de ellos influye en las cifras totales de ahorros netos.

Los estados de operaciones deben prepararse mensualmente. Una comparación mensual de las principales partidas indica a la administración lo que está ocurriendo en las operaciones de la cooperativa. La administración puede tomar decisiones que impliquen un aumento o disminución de los precios, aumento de algunos gastos y disminución de otros, o cambios urgentes en la magnitud o volumen de las operaciones.

El estado de operaciones resulta de escaso valor para la planeación y el control, pero cuando se relaciona con el presupuesto de operación, su utilidad aumenta. En una sección posterior dedicada a los presupuestos de operación trataremos acerca de la relación mencionada.

---

## Cuentas por tipos de servicios

---

El estado de operaciones, que acabamos de describir, resulta especialmente útil cuando se trata de obtener una visión general de las



operaciones de la cooperativa. No obstante, la administración necesita otros datos más específicos, y para llenar esta necesidad se crearon las cuentas por tipos de servicios.

Las cuentas de tipos de servicios (algunas veces llamadas cuentas de la empresa) son declaraciones especiales de ingresos y gastos pertenecientes a una línea específica de servicios comerciales. Por ejemplo, supongamos que una cooperativa maneja fertilizantes; a esto le llamaremos tipo de servicio. Las cuentas por tipos de servicios indicarán el total de ventas de fertilizante, el costo de fertilizante y la suma obtenida como utilidad bruta.

Pero antes de que la administración pueda valorar la operación de la empresa en lo que respecta a los fertilizantes, deberán fijarse los gastos y restarse de la utilidad bruta para obtener el beneficio neto. El método utilizado para calcular la cifra final en una cuenta por tipos de servicios determinará su futura aplicación.

Dos métodos diferentes pueden emplearse para elaborar cuentas de tipos de servicios; difieren en la forma de manejar los costos y en el cálculo de la cifra final de los beneficios. Un procedimiento sirve para obtener las **utilidades netas**, mientras que el otro indica la **contribución a los beneficios**.

Todos los costos deben tomarse en cuenta para obtener la **utilidad neta**, incluyendo aquellos que puedan asociarse razonablemente con la función de venta de fertilizante.

Para obtener todos los costos del manejo de fertilizante debe incluirse también una parte de los gastos indirectos y de los gastos de administración. Esto se lleva a cabo adjudicando al servicio de venta de fertilizante una parte de esos costos fijos.

Cuando todos los costos se calculan y restan de la utilidad bruta, la cifra resultante es el **beneficio neto** aproximado que se obtiene de la venta de fertilizante.

El segundo procedimiento define en forma diferente los costos y, en consecuencia, el bene-

ficio resultante es distinto del que obtuvimos anteriormente.

Aquí sólo se consideran aquellos costos que pueden relacionarse razonablemente con el servicio de que se trata (en el ejemplo, la venta de fertilizante). La cifra neta obtenida se llama **contribución a la utilidad**. Es la cantidad de ingreso disponible para contribuir a otros costos indirectos y administrativos) y a la suma total de beneficios netos.

Cada uno de los dos métodos tiene ventajas e inconvenientes.

Las cuentas por tipos de servicios mediante las cuales se obtiene la **cifra de beneficio neto** para la función señalada, muestra el **nivel absoluto de utilidad** para servicio. Es especialmente apropiado para valorar a largo plazo el resultado de las diversas actividades de la cooperativa.

El método que calcula la contribución a la utilidad es más fácil de usar y resulta excelente para mostrar el **nivel relativo de beneficios** de las diversas actividades emprendidas por la cooperativa.

La ventaja principal de la cuenta por tipos de servicios se basa en que las cifras de costos e ingresos se igualan con los servicios. La administración debe conocer las fuentes que le permiten obtener beneficios, los gastos efectuados y algunos factores sobre los beneficios obtenidos en dichas funciones.

La cuenta por tipos de servicios fue creada para poder obtener esta clase de datos. Mediante el estudio de éstos, la administración podrá valorar las ventajas de cada servicio o actividad y determinar así la contribución de cada uno de ellos a las operaciones totales de la cooperativa. Estos datos permitirán también a la administración comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos previamente.<sup>6</sup>

<sup>6</sup>Para obtener mayores detalles sobre los estados de cuenta de las funciones específicas y los mecanismos que intervienen en su preparación, véase: Dickens, Robert I. *Management Accounting for Frozen Food Locker and Related Plants*. Capítulos II, III y IV. AH 220. Servicio de Cooperativas Agrícolas, Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Octubre, 1961.



---

## Cuentas especiales para las cooperativas

---

Las cooperativas agrícolas necesitan el mismo tipo de registros y cuentas financieros que otras empresas con actividades similares.

Además, son necesarios registros especiales para llevar a cabo la anotación de las funciones características de las cooperativas. Los registros especiales de las cooperativas pueden clasificarse en dos tipos: 1) los que son necesarios para que los miembros obtengan determinados servicios al costo; y 2) los que se relacionan con el financiamiento por parte de los miembros patronos.

Un registro de patrocinadores es una cuenta especial que tiene la cooperativa para indicar todas las transacciones comerciales (patrocinio) llevadas a cabo en beneficio de un patrón determinado. El patrocinio de cada persona debe subdividirse y registrarse tomando en cuenta las líneas de servicios comerciales (funciones) correspondientes a las empleadas por la asociación para colocar los fondos de patrocinio.

Los registros de patrocinio suministran los datos necesarios para determinar la participación de cada miembro en la suma total de utilidades que se encuentra disponible para ser repartida. Además de los registros de patrocinio, las cooperativas que se han unido deben tener en cuenta el registro de los pagos hechos por adelantado a los miembros. Los registros de patrocinio se necesitan lo mismo cuando una asociación opera en combinación con otras, que cuando es independiente, y en esta forma reembolsa los fondos de patrocinio. Ambos sistemas permiten calcular la participación de los miembros de tal forma que los servicios puedan suministrarse al precio de costo.

Otro tipo de registro útil para las cooperativas que utilizan un patrón de financiamiento especial es el llamado **plan de fondos rotativos**. (El plan de fondos rotativos se explicará en la sección correspondiente a la administración financiera.) Este sistema de financiamiento es

característico de las cooperativas, debido a que los miembros que han invertido su capital en obligaciones para financiar la organización son también patronos y beneficiarios de los servicios de la cooperativa. Se abren cuentas especiales de capital en el libro mayor para cada uno de los miembros que participan en el plan de fondos rotativos.

Estas cuentas deben indicar claramente todas las inversiones hechas por cada uno de los miembros, lo mismo que las cantidades que les han sido reembolsadas. Las cuentas de fondos rotativos se relacionan estrechamente con los registros de patrocinio, debido a que la inversión anual que ha hecho cada miembro está conectada con las operaciones de la cooperativa y con el patrocinio de cada individuo.

---

## Auditoría externa

---

Una auditoría externa es una verificación periódica de la contabilidad de una empresa, llevada a cabo casi siempre por un contador independiente. Por lo general, las auditorías externas son efectuadas por firmas de contadores públicos y auditores.

Como ya hemos señalado, la auditoría es considerada, frecuentemente, como el instrumento más importante del que disponen los directivos para **controlar** la cooperativa. Cada cooperativa debe ordenar una auditoría de sus operaciones financieras al finalizar el año fiscal. Es requisito indispensable que esta auditoría sea hecha a instancias del consejo directivo.

Es conveniente elegir un auditor que conozca bien el funcionamiento de las cooperativas y tenga experiencia en el tipo de auditorías adecuadas para las operaciones que emprenden estas organizaciones.

El auditor debe presentar su informe directamente ante el consejo directivo. En esta forma, el consejo directivo contará con información directa sobre la situación contable de la asociación. Como depositarios de la propiedad de los miembros, los funcionarios del consejo directivo deberán efectuar una valoración independiente.

Contando con la información que les proporcionó el auditor, podrán reportar a los miembros la posición financiera de su cooperativa.

El estudio cuidadoso de un informe de auditoría revela en qué medida ha seguido el administrador las normas establecidas por el consejo, en especial las que se refieren a la contabilidad. También ayuda al consejo a valorar si la asociación está cumpliendo con sus objetivos básicos. Aunque la auditoría constituye principalmente un instrumento de control, con frecuencia puede emplearse para la planeación.

---

## Presupuestos

---

La elaboración de presupuestos constituye otro instrumento administrativo especialmente valioso para la **planeación** y el **control**. Todas las cooperativas, independientemente de su tamaño, pueden resultar beneficiadas con las ideas básicas que se encuentran en la preparación de presupuestos y el control de los mismos. Consideraremos aquí las dos aplicaciones principales de los presupuestos: 1) los presupuestos de operación; y 2) los presupuestos para tomar decisiones.

Examinaremos ahora estas dos aplicaciones para ver la forma en que las cooperativas pueden utilizarlas. El mecanismo de su empleo y la manera en que se lleven a cabo pueden aprenderse consultando las referencias señaladas.

---

## Presupuestos de operación

---

El informe sobre el estado de las operaciones brinda a la administración un cuadro completo de las operaciones de la cooperativa. Su empleo se encuentra limitado en lo que se refiere al control y la planeación, debido a que informa solamente **lo que ha sucedido**.

No existe una verdadera oportunidad para ejercer el control valiéndose de dicha declaración, debido a que es demasiado tarde para

modificar los acontecimientos. El pasado sirve sólo como guía para el futuro y, por lo tanto, es de poca utilidad para la planeación. La declaración sobre el estado de las operaciones registra los datos, pero no incluye normas de comparación para valorar el funcionamiento.

Un presupuesto de operación constituye un recurso técnico especialmente creado para llevar a cabo funciones de **planeación** y **control**. Creado para contrarrestar la debilidad del informe sobre el estado de las operaciones en los aspectos señalados, constituye, en cierta forma, una proyección aproximada de éste.

El presupuesto de operación es un plan de operaciones generales para el futuro que proporciona cálculos sobre el volumen y el ingreso e incluye una previsión de los gastos. Mientras que el informe sobre el estado de las operaciones se refiere a lo pasado, el presupuesto es el equivalente de dicho informe antes de que empiece el nuevo año fiscal.

Examinaremos, a continuación, el valor del presupuesto de operación para la administración.

Primero, la preparación de un presupuesto exige planeación. La administración debe prever los servicios comerciales que necesitarán sus miembros y planear la forma de proporcionarlos. Al mismo tiempo, la administración debe fijar metas y elaborar planes para alcanzar éstas.

El presupuesto brinda una estructura para registrar los objetivos de la cooperativa en función de volúmenes de compra y venta, utilidades, costos y beneficios netos. El éxito de un presupuesto depende, principalmente, de la participación de las numerosas personas que intervienen en una cooperativa. Su preparación exige que los empleados efectúen análisis de costos y utilidades y les permite comprender mejor las operaciones que tal vez pasan por alto en las actividades diarias.

Segundo, el presupuesto de operación es un instrumento eficaz para el control de las funciones. A medida que avanzan las operaciones durante el año, los resultados reales



pueden compararse con los objetivos del presupuesto, descubriéndose así las consecuencias desfavorables.

El control cuidadoso del presupuesto permite a la administración aplicar medidas correctivas con prontitud. Por lo tanto, el presupuesto de operación es un recurso efectivo para valorar las operaciones y compararlas con las normas de funcionamiento establecido previamente.

Los presupuestos de operación pueden ser sumamente útiles para planear y controlar los costos y los gastos de capital, ya que, como dijimos antes, el servicio a precio de costo es un principio fundamental de cooperación. Pero este concepto será de poco valor a menos que las cooperativas funcionen tan eficientemente como sus competidores. Una planeación cuidadosa ayudará a disminuir los costos con singular eficacia.

Frecuentemente, la planeación evita la duplicación del esfuerzo, identifica los obstáculos y ayuda a utilizar los recursos y la mano de obra en forma más productiva. Un presupuesto permite a la administración elaborar un juicio sobre los costos previstos y los futuros gastos de capital *antes* de que se hayan efectuado. Esta es otra forma del control presupuestario ejercido por la administración.

¿Quién debe preparar el presupuesto en una cooperativa agrícola? Por lo general, lo prepara el administrador con ayuda de los otros empleados.

Una vez trazado, el presupuesto debe someterse a los directivos para que lo examinen y den su aprobación. Al considerar el presupuesto, los directivos deben recordar sus obligaciones relacionadas con la planeación y el control. Es de su incumbencia que se planeen y controlen las operaciones en beneficio de los miembros. El presupuesto de operación resulta efectivo para asumir estas responsabilidades.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Para mayor información sobre los presupuestos de operación, así como una descripción detallada de su operación, véase: Dickens, Robert L. *Management Accounting for Frozen Food Locker and Related Plants*. Págs. 100-106 AH 220. Servicio de Cooperativas Agrícolas. Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Octubre, 1961.

---

## Presupuestos para tomar decisiones

---

A menudo, los administradores de las cooperativas deben tomar decisiones importantes con respecto a los cambios de las operaciones. Debido a los rápidos cambios que tienen lugar en la agricultura, las cooperativas se enfrentan a problemas de descontinuar o aumentar sus funciones. Se necesitan otras decisiones para cambiar precios, comprar o rentar artículos necesarios, etc.

La técnica presupuestaria puede aprovecharse para tomar decisiones en cada una de estas situaciones. Proporciona una estructura en la que se registra el ingreso calculado y los costos previstos pudiendo así considerar la utilidad neta de un cambio.

Los presupuestos son especialmente útiles en la planeación porque **ven hacia el futuro**. Los datos y cifras de la contabilidad son históricos, pero la información obtenida cuando se toman en cuenta los ingresos y gastos puede servir para planear las futuras acciones.

Las cooperativas descubren, frecuentemente, la necesidad de tomar decisiones acerca de operaciones en las que no tienen experiencia. El presupuesto sirve a formular nuevos patrones de operación y a analizar los posibles resultados de estos sistemas particulares. Por ejemplo, las operaciones de una sucursal que piensa abrirse, pueden planearse gracias al desglose del presupuesto para descubrir el efecto neto que tendrán en las operaciones totales de la cooperativa. Suponiendo que se cuente con datos dignos de confianza sobre los ingresos y los gastos, pueden probarse las ventajas del posible cambio, gracias a las previsiones del presupuesto.

Una característica conveniente del empleo de los presupuestos en la planeación consiste en que pueden utilizarse para considerar los cambios que se preven. Es decir, analizando los cambios propuestos pueden obtenerse respuestas significativas. Cuando se limita el estudio a las partes de la operación que contienen

el cambio propuesto, pueden evitarse esfuerzos innecesarios.

La clave de este análisis es la importancia que se da a la determinación del **efecto neto** de la proposición sobre la cooperativa. Efecto neto es la variación en el ingreso ocasionado por un cambio en los costos que se relacionan con él. La administración puede empezar por analizar las operaciones actuales de la cooperativa. Después, gracias al presupuesto puede estudiarse la aplicabilidad de las alternativas que se presentan a la cooperativa.

Consideremos más específicamente la forma en que el presupuesto puede utilizarse para tomar decisiones. Algunos de los conceptos más útiles puede obtenerse al estudiar dos proposiciones: 1) añadir una función; y 2) eliminar una función. Muchas decisiones administrativas a las que se enfrentan las cooperativas actuales corresponden a cualquiera de estas dos categorías.

**Añadir una función.**—Para llevar a cabo este tipo de análisis es indispensable contar con los datos necesarios. Cuando se considera el establecimiento de una nueva función, la mayoría de los datos sobre ingresos y gastos deben obtenerse en fuentes externas, como las cooperativas vecinas, las agencias estatales y federales de investigación, las firmas contables y otras asociaciones. Debe tenerse especial cuidado para calcular los posibles ingresos y gastos y, debido a que la asociación carece de experiencia en esta nueva función, deben hacerse cálculos conservadores.

Una vez obtenidos los datos necesarios, el mecanismo presupuestal para añadir una función resulta simple. Deben calcularse los cambios previstos en el ingreso y comparar los otros costos con la cifra que se obtenga.

Es necesario considerar algunos puntos referentes a los costos. Solamente deberán incluirse los **nuevos costos** necesarios para sufragar la nueva función. No deberán considerarse los costos de los recursos con los que ya se cuenta ni aquellos que se empleaban antes de implantar la función de que se trate.

Por ejemplo, supongamos que la nueva función puede utilizar los recursos existentes sin interferir con otras operaciones. En esta situación no deben incluirse los costos de dichos recursos, ya que no habrá que hacer un nuevo gasto ocasionado por la función propuesta. Por supuesto, debe estudiarse cuidadosamente la proposición, a fin de que todos los gastos nuevos entren en el análisis.

**Eliminar una función.**—Los análisis presupuestales necesarios para considerar la eliminación de una función difieren del punto de vista que acabamos de mencionar. La principal diferencia estriba en el manejo de los costos.

Es importante conocer hasta qué punto disminuirán los costos cuando se suspenda determinada función. Probablemente, los costos no se reducirán tanto como para adjudicarlos a la función de que se trate, y algunos de los recursos empleados en ella pueden conservarse aunque ésta se elimine. Por ejemplo, si al eliminar una función, una cooperativa se queda con la mitad de la bodega vacía y no se tienen planes inmediatos para aprovechar dicho espacio, los costos de almacenamiento no disminuirán. Sería un error suprimirlos del presupuesto simplemente por que se eliminó la función.

Esto ilustra el caso de que algunos costos que por lo común se adjudican a la función no se reducen al excluir ésta. Los costos que podrían eliminarse deberán ser calculados y comparados con el ingreso previsto para dicha función.

Si, como dijimos antes, los gastos superan a los ingresos, la función podrá suprimirse. Pero de nuevo, la decisión definitiva deberá basarse en el **efecto neto** que la eliminación de una función ejerza sobre las operaciones totales de la cooperativa. Debe compararse la variación en el ingreso con el cambio en los gastos cuando se elimina una función.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> La siguiente publicación contiene valiosa información sobre los presupuestos y su forma de utilizarlos para tomar decisiones: Dickens, Robert L. *Management Accounting for Frozen Food Locker and Related Plants*. Págs. 107-117. AH 220. Servicio de Cooperativas Agrícolas, Departamento de los Estados Unidos de América. Octubre, 1961.



---

# SECTORES DE LA ADMINISTRACION

---

El propósito de esta sección es mostrar la forma en que los principios de administración pueden aplicarse a las funciones de una cooperativa. En realidad, todos los aspectos de una organización cooperativa, así como de su operación, están relacionados con la administración.

No obstante, está fuera del alcance de esta publicación el estudio de todos los factores involucrados. Dos sectores clave —el manejo de las finanzas y el trabajo con las personas— serán tratados aquí. Se trata solamente de destacar los factores principales, ya que un estudio completo necesitaría una publicación especial para cada uno de ellos.

Por ejemplo, la administración no puede pasar por alto los detalles de las funciones del director-administrador, los problemas de finanzas y la coordinación con otras cooperativas, las relaciones entre los miembros, relaciones públicas, etc.

---

## Administración de finanzas

---

La administración de finanzas es un sector clave debido a que casi todos los aspectos de la actividad de una cooperativa se unen en la situación financiera. Los recursos utilizados y la magnitud de la producción aparecen con cifras en los informes financieros.

La administración financiera abarca: 1) la consideración de fondos disponibles, así como las condiciones bajo las cuales pueden obtenerse; 2) la colocación de dichos fondos en las partidas correspondientes del activo; y 3) la supervisión necesaria para que todos los aspectos del financiamiento se lleven a cabo en forma consistente con principios y procedimientos cooperativos adecuados. Este último punto

tiene especial importancia ya que las normas empleadas en la administración financiera ejercen una influencia considerable sobre la índole cooperativa de una asociación.<sup>9</sup>

---

## Capital necesario

---

La cantidad de capital que se necesita depende del tipo de servicio que se brinde y de la forma en que el mismo se proporcione. Una cantidad mayor o menor que la ideal restará eficacia a las operaciones. Por lo general, el problema es que se cuenta con menos capital del que se necesita. La administración debe determinar lo mejor que pueda el ideal para su cooperativa. Esto es indispensable lo mismo para las asociaciones antiguas que para las de reciente creación.

Empleando la técnica presupuestal que ya expusimos, podrán comprenderse mejor las necesidades financieras. Se necesita capital para financiar los recursos y el equipo (**activo fijo**) y el capital de trabajo (**activo corriente o circulante**). Además, la mayoría de las cooperativas locales están integradas de alguna forma a las cooperativas regionales. Las inversiones que las organizaciones locales hacen en las regionales se clasifican generalmente como **activo de inversión**.

---

## Tipo de capital y estructura de capital

---

Una de las obligaciones de la administración de una cooperativa consiste en vigilar que

---

<sup>9</sup> Véanse también las publicaciones del Servicio de Cooperativas Agrícolas: *Financing Farmer Cooperatives*. FCS Educ. Cir. 5. U. S. Dept. of Agr. Sept. 1957, and Hulbert, Helim H., Griffin, Nelda, and Gardner, Kelsey B. *Methods of Financing Farmer Cooperatives*. Gen. Rpt. 32. Servicio de Cooperativas Agrícolas, Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Junio, 1957.



se cumplan los requisitos de capital. No debe tomarse en consideración solamente la cantidad necesaria de capital. Los tipos de capital son muy importantes lo mismo que la estructura básica de éste.

Dos estructuras básicas de capital en torno a las cuales pueden organizarse las finanzas son: 1) el capital nominal en acciones; y 2) el capital que no se encuentra en acciones. Esta clasificación es importante debido a que indica distintos tipos de capital y revela también la naturaleza de los derechos de los miembros a los haberes de la corporación cooperativa.

Toda asociación debe contar con un documento legal que pueda ser conservado por los miembros y en el que se indique su calidad de tales. La asociación que ha invertido su capital en acciones distribuye acciones comunes. Las asociaciones del otro tipo señalado utilizan certificados de miembro para señalar la participación de éstos. El interés de propiedad de los miembros en una cooperativa con capital en acciones está determinado por la cantidad relativa de acciones que posean.

Por otra parte, el derecho de los miembros a los haberes del segundo tipo de asociaciones es igual. Se describen, tal como son, los derechos de los miembros. Se pueden efectuar otros arreglos cuando los documentos legales han sido modificados.

Las cooperativas pueden emplear con éxito cualquiera de los dos tipos descritos de estructura de capital. Pero deben limitarse los reembolsos sobre el capital a las tasas nominales de interés.

Las asociaciones que cuentan con acciones suelen otorgar los derechos de voto a los poseedores de acciones. Por lo tanto, se necesitan normas que limiten la influencia del capital en el voto lo mismo que en la distribución de utilidades. Las cooperativas con acciones deben también tener como norma el otorgar acciones comunes a los miembros que generalmente patrocinan la cooperativa.

El capital de una cooperativa puede dividirse en dos tipos: 1) participación de los

miembros; y 2) acreedor. Los dos difieren en el tipo de interés financiero que tiene el contribuyente en el capital de la asociación y en los ahorros de la cooperativa.

El primer tipo mencionado es el capital que realmente se posee. Debe afrontar los riesgos financieros y, por lo tanto, a menudo se le llama **capital de riesgo**. Las pérdidas que haya deberán ser absorbidas por los propietarios. Las ganancias que haya con determinados servicios, o que tengan lugar gracias a la inversión de los fondos de patrocinio, normalmente incrementarán la cantidad de capital existente.

La administración deberá estar al corriente de esta relación cuando se formulen las normas para la distribución de utilidades netas. Para obtener servicios a precio de costo, los ahorros netos deberán distribuirse sobre la base del patrocinio en vez de aumentar el capital invertido.

Es fundamental para el financiamiento que el control se identifique con la prioridad de capital. Por esta razón, si la cooperativa va a ser controlada por sus miembros para satisfacer sus propias necesidades, es indispensable que los agricultores que la forman posean la mayoría del capital.

El capital acreedor es el que no pertenece a los miembros de una cooperativa. Sus dueños son otras personas a las que deberá ser devuelto, de acuerdo con los términos de un convenio celebrado previamente. Gran parte de él se obtiene bajo condiciones específicas de tasa de interés y plazo de pago. En este tipo de capital se incluye también el capital disponible debido a las demoras normales en hacer arreglos con los miembros patronos, pagar impuestos y otros artículos, etc.

A los dueños de este tipo de capital se les considera como acreedores y no como propietarios de la empresa. La administración de la cooperativa deberá decidir la cantidad de capital acreedor que debe tener y la fuente en donde se obtendrá, así como las condiciones más convenientes para solicitarlo.

---

## Fuentes de capital

---

Las fuentes de capital para las cooperativas pueden clasificarse de la forma siguiente: 1) inversiones directas de los miembros; 2) inversionistas no miembros (individuos); 3) operaciones de la cooperativa; y 4) instituciones crediticias.

Cómo señalamos anteriormente, una parte de la administración financiera consiste en considerar conjuntamente los fondos disponibles con las condiciones bajo las cuales pueden obtenerse. Cuando lo anterior se aplica a las cooperativas, significa que la administración necesita estudiar las fuentes disponibles y elaborar un programa de financiamiento que satisfaga lo mejor posible las necesidades de la cooperativa.

**Las inversiones directas de los miembros** constituyen una fuente importante de capital, ya que los miembros tienen la responsabilidad de proporcionar la mayor parte de los fondos necesarios. Primero, los miembros deben suministrar el capital necesario. Es conveniente que inviertan una cantidad proporcional a los servicios que emplean.

En general, la cooperativa se dedica a colocar los ahorros de los patrocinadores según el uso (patrocinio) que hagan de la cooperativa. Por lo tanto, es lógico que el peso financiero se distribuya en la misma forma; es decir, en proporción a la utilización de los servicios.

Como ejemplo, tenemos las acciones comunes y las preferentes. El capital de las asociaciones que no tienen acciones se distribuye entre los miembros en forma de certificados de pertenencia a la organización, de derechos, o certificados de participación sobre el capital. Una tasa de reembolso nominal será pagada sobre el capital, siempre y cuando tenga justificación con los beneficios netos.

No obstante, muchas autoridades opinan que las obligaciones para pagar intereses o dividendos sobre el capital deben conservarse en un mínimo, especialmente en las cooperativas que inician sus actividades. Esto es congruente con la idea de que el capital se arriesga a costa de quienes lo proporcionaron.

También los miembros pueden proporcionar capital acreedor, haciendo préstamos contra certificados de deuda o pagarés. En estas condiciones, la administración de las cooperativas debe considerarlos como préstamos ordinarios, pagando intereses y fijando fechas de vencimiento.

La cooperativa deberá interesarse lo mismo por pagar el capital acreedor cuando haya sido proporcionado por los miembros que cuando provengan de fuentes externas.

**Los inversionistas no miembros (individuos)** constituyen otra fuente de capital, pero sus inversiones se limitan generalmente al capital acreedor. Algunas personas que no son miembros de la cooperativa pero que ocasionalmente utilizan sus servicios, pueden interesarse en proporcionar determinadas sumas como préstamo, con la garantía de letras o pagarés. Otras personas de la comunidad que simpatizan con las actividades de la cooperativa podrán estar en disposición de otorgarle préstamos.

Las acciones preferentes pueden atraer inversionistas debido a su posición privilegiada con respecto a las acciones comunes, tanto en lo que se refiere a los dividendos como a la prioridad que tienen en caso de que se disuelva la asociación; los poseedores de acciones preferentes pueden ser miembros o personas ajenas a la cooperativa. Este tipo de capital en acciones merece consideración especial, pues proporciona un medio de extender la propiedad de la cooperativa a más personas, pero sin poner en sus manos el control de la misma.

**Las operaciones de la cooperativa** son una fuente importante de capital para las asociaciones, una vez que han sido puestas en marcha. Es posible reunir fondos a través de un plan de financiamiento llamado frecuentemente **plan rotativo**.<sup>10</sup> Existen diversos tipos de planes de fondos rotativos pero determinados elementos son comunes a todos.

---

<sup>10</sup> Para mayor información sobre los fondos rotativos, incluyendo ventajas e inconvenientes, así como experiencias de las cooperativas rurales que los utilizan, véase: Hulbert, Helim H.; Griffin, Nelda; and Gardner, Kelsey, B. *Revolving Fund Method of Financing Farmer Cooperatives*. Gen. Rpt. 41. Servicio de Cooperativas Agrícolas. Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Marzo, 1958.



Es necesario utilizar algún método para obtener capital de las operaciones. Esto puede hacerse en forma de retención (una cantidad determinada por unidad; por ejemplo, dos centavos de dólar por cada docena de huevos vendida) o puede obtenerse de los beneficios netos (una parte de los fondos de patrocinio; por ejemplo, 25 centavos por cada dólar de patrocinio reembolsado). El capital acumulado debe siempre identificarse con las cuentas de los individuos. Durante las etapas iniciales el fondo puede considerarse como fondo de amortización.

Después de que el plan se haya llevado a cabo durante el período previsto, o cuando se haya acumulado la cantidad de capital conveniente, el plan de financiamiento puede convertirse en un plan de fondos rotativos en la verdadera acepción de la palabra. El capital continúa aumentando en la misma forma que antes, pero al mismo tiempo una parte de él (probablemente la primera parte reunida) será devuelta a sus propietarios.

Cuando se ha alcanzado esta etapa, el capital rota o gira debido a que cada año se invierten en nuevas sumas mientras que parte del mismo se retira.

El fondo rotativo proporciona una afluencia constante de capital y fortalece las inversiones sostenidas en proporción al empleo que hacen los miembros de la cooperativa.

También permite identificar el financiamiento con las personas que utilizan los servicios de la cooperativa.

Sin embargo, deben evitarse las retenciones anuales excesivas y limitar a un período razonable la época en que se conserve o retenga el dinero de los miembros.

Con frecuencia, es difícil determinar con cuál de los dos tipos de capital definidos opera el plan de fondos rotativos. En realidad, puede ser con cualquiera de los dos, ya que su clasificación depende del convenio efectuado con los miembros. Por ejemplo, si los miembros tienen acciones preferentes como prueba de su inversión, dichas acciones pertenecerán al primer tipo de capital. No obstante, si la cooperativa hace un compromiso —designando, por ejemplo, una fecha fija y definida de vencimiento— este

capital tendrá características de capital acreedor.

La mayoría de las cooperativas prefieren manejar el capital del fondo rotativo como capital real y no como capital acreedor. Siempre que se utilice el sistema de fondos rotativos, la administración deberá explicar la naturaleza del capital que se maneja y asegurarse de que todos los miembros lo han comprendido bien.

Las instituciones crediticias constituyen una cuarta fuente de capital disponible para las cooperativas. Una o más de las siguientes instituciones crediticias pueden prestar sus servicios a las cooperativas: 1) bancos para las cooperativas; 2) bancos comerciales; 3) compañías aseguradoras; y 4) en determinadas regiones pueden obtenerse préstamos de la Administración para el Desarrollo Regional del Departamento de Comercio de los Estados Unidos.

Las oficinas que otorgan créditos tienen, por lo general, diferentes requisitos para sus préstamos. La administración de una cooperativa deberá informarse de las condiciones necesarias y determinar cuál agencia puede satisfacer mejor las necesidades de su asociación. Por ejemplo, la mayoría de los bancos comerciales dan más facilidades para los préstamos a corto plazo que para los créditos que abarcan un período prolongado.

Los bancos para las cooperativas son adecuados para hacer varios tipos de préstamos. Fueron creados para satisfacer las necesidades especiales de crédito de las cooperativas que operan al costo. Los bancos para las cooperativas están preparados no sólo para otorgar créditos a estas organizaciones, sino también brindar orientación y asesoramiento.

La disponibilidad de crédito varía según las regiones. Por lo tanto, es importante que se analicen cuidadosamente todas las alternativas para que la asociación consiga el capital que le hace falta en las condiciones más favorables.

---

## Análisis de la solidez financiera

---

Pueden calcularse algunas relaciones básicas para apreciar la solidez de las finanzas de una cooperativa. Su utilidad estriba en el hecho



de que se examinan las relaciones entre las partidas financieras. Estas se calculan con facilidad, y su simplicidad permite que todos las comprendan. No obstante, tienen deficiencias y deben utilizarse con precaución. Este tipo de relaciones o proporciones matemáticas son parecidas a los promedios y, como tales, tienen limitaciones.

Pueden emplearse en dos formas distintas. Primera, se puede comparar la relación de una cooperativa determinada con una relación estándar de otras cooperativas similares. Así, la administración podrá determinar las desventajas evidentes y, en consecuencia, tomar las medidas necesarias para corregirlas.

Segundo, la relación de una cooperativa determinada durante un período puede compararse con la misma relación en otro lapso. Este tipo de relación permite observar las tendencias que tienen lugar en las finanzas. Muchas de las personas que utilizan este tipo de análisis lo encuentran sumamente útil para las finanzas administrativas.

El primer paso para determinar la solidez financiera de una cooperativa es juzgar su capacidad para pagar deudas u obligaciones en el momento en que éstas se vencen. Las finanzas deben manejarse en tal forma que el activo puede convertirse en dinero efectivo en el momento en que venzan las obligaciones, y en la cantidad requerida para su pago. Si no se satisfacen estas condiciones, los costos aumentarán y se verá comprometida la capacidad de la cooperativa para continuar en los negocios.

Se cuenta con diversos índices que ayudan a la formación de dicho juicio. Uno de ellos es el **índice o relación de capital de trabajo** (comparación del activo circulante con el pasivo circulante). Sirve para medir la capacidad de una asociación para pagar sus deudas corrientes (con plazo menor de un año) con valores que puedan convertirse en dinero efectivo en el mismo plazo (activo circulante). Una relación de dos a uno se considera conveniente en la mayoría de los casos.

**El índice de solvencia inmediata\*** constituye una refinación de la relación anterior y es probablemente más útil que aquella. Primero, el activo circulante disminuye en las partidas que no puedan convertirse fácilmente en dinero efectivo. Son ejemplos de lo anterior los inventarios, las cuentas atrasadas y las cuentas por cobrar. El activo circulante adaptado en la forma que acabamos de mencionar se divide entre el pasivo circulante para obtener dicha relación o índice.

La relación de solvencia inmediata es un medio excelente para medir la capacidad que tiene una cooperativa para cumplir con sus obligaciones financieras sin perder crédito y aprovechando los descuentos que se ofrecen por pronto pago.

**La relación entre el capital contable y la participación de los miembros** es una medida de solidez financiera a largo plazo. Se expresa con un porcentaje que indica la relación entre el capital invertido por los miembros y el activo total.

Esta relación señala la ventaja o influencia que tienen los miembros propietarios en la estructura financiera y, consecuentemente, en el control de la cooperativa. Los miembros agricultores deberán tener en su poder, por lo menos, el 50 por ciento de todo el activo para que su control financiero esté garantizado. La mayoría de las autoridades coinciden en que un porcentaje entre 66 y 75 está dentro de los límites convenientes. Una proporción elevada indica solidez y estabilidad financiera, objetivo adecuado para la administración financiera de las cooperativas.

---

## Análisis del funcionamiento y la eficiencia

---

Por último, las personas responsables de la administración de las finanzas deben juzgar la eficiencia de sus operaciones y valorar los resultados obtenidos. Ya hemos hablado de la importancia de fijar objetivos. He aquí una oportunidad ideal para comparar el funcionamiento de la cooperativa con los objetivos establecidos.

---

\* N. del T. Este índice se llama también en contabilidad "prueba del ácido".

Hemos expuesto la dificultad de apreciar completamente el funcionamiento de una cooperativa debido a que los resultados de la misma y las operaciones agrícolas correspondientes deben combinarse. Sin embargo, puede obtenerse información útil mediante cuidadoso análisis de las actividades comerciales de la cooperativa.

**La tasa de reembolso sobre el capital de los miembros** se obtiene expresando los ahorros netos de la operación en porcentaje del capital que pertenece a los miembros. Esta relación es una forma adecuada de medir la efectividad del funcionamiento. Refleja la eficiencia con la que se ha utilizado el capital de los miembros de la cooperativa. Si los precios para los miembros no han cambiado, el aumento de esta tasa de reembolso implica una mejoría en el funcionamiento.

**El reembolso sobre el activo** (beneficio neto de operación en porcentaje del activo total) es otra medida del funcionamiento general de la cooperativa. El activo representa el capital invertido en el negocio, y es justo obtener una tasa de interés determinada.

La tendencia anual de reembolso sobre el activo debe vigilarse en la administración financiera, ya que indica los resultados financieros obtenidos por la cooperativa.

Existen otras medidas para valorar la eficiencia de las cooperativas con actividades especializadas, y pueden aprenderse fácilmente. La administración financiera tiene la responsabilidad de familiarizarse con ellas y aplicarlas.

Por ejemplo, **los ingresos netos sobre ventas** (beneficio neto por cada dólar de venta) es un indicador valioso del funcionamiento de una cooperativa de suministro. Las asociaciones que elaboran o manufacturan pueden utilizar esta relación, calculando el ahorro neto por cada unidad producida. La eficiencia de las operaciones puede determinarse también mediante el cálculo de los costos por dólar vendido, de cada unidad producida, o por unidad producida.

---

## Análisis del empleo del capital

---

Dijimos anteriormente que la administración de una cooperativa tiene la responsabilidad de asignar fondos a las diversas partidas del activo que necesitan financiamiento. Veamos ahora la forma en que los administradores y directivos pueden lograr esta meta. Debe distribuirse el capital entre las diversas necesidades para que las sumas disponibles se empleen con mayores ventajas.

Un sistema valioso para los análisis financieros es la declaración de **origen y aplicación de los recursos**. La declaración se prepara con facilidad y resulta especialmente útil para analizar la diferencia entre las finanzas a corto y a largo plazo. Los aumentos y reducciones en las partidas del balance pueden descubrirse al comparar el balance actual con el correspondiente al período anterior.

Los fondos pueden obtenerse mediante: 1) aumentos en el pasivo; 2) aumentos en el capital de trabajo; y 3) disminuciones en el activo. Por supuesto, el total de incrementos y el de disminuciones deben ser iguales.

Una regla fundamental de la administración financiera es que la utilización de fondos a largo plazo debe financiarse mediante la obtención de recursos en las fuentes que hacen préstamos a largo plazo. Por ejemplo, muchas autoridades opinan que el ideal es que el capital baste para financiar el capital fijo, incluyendo las inversiones de las cooperativas regionales. Sin embargo, tal vez sea necesario utilizar al principio un préstamo a largo plazo que sea reemplazado gradualmente por capital, a medida que el préstamo se pague.

También las aplicaciones de recursos a corto plazo deben ser financiadas con préstamos conseguidos en fuentes especializadas en este tipo de créditos (probables pasivos).

Una declaración o informe de origen y aplicación de recursos indicará las magnitudes de los cambios y el momento en que ocurrieron. Contando con estos datos, la administra-



ción puede tomar las medidas necesarias para mantener el equilibrio de las finanzas.

La cuestión de establecer un control sobre las cuentas por cobrar constituye un aspecto crítico de la administración financiera en aquellas cooperativas que efectúan ventas a sus miembros (como por ejemplo, las cooperativas de suministros agrícolas). Debe tenerse cuidado para que el activo no esté completamente invertido en cuentas por cobrar.

Además, los costos pueden aumentar debido a que: 1) con frecuencia no se perciben intereses (o son escasos) por estas cuentas; y 2) algunas cuentas pueden convertirse en deudas incobrables y ocasionar pérdidas a la cooperativa.

**La relación de cuentas por cobrar y el activo circulante** (las cuentas por cobrar divididas entre el activo circulante) constituye una medida estándar para juzgar la cantidad de activo circulante "comprometida" en las cuentas por cobrar.

**La rotación de las cuentas por cobrar** (las ventas netas divididas entre las cuentas por cobrar) es una medida útil para revelar una combinación de magnitud y liquidez de las cuentas por cobrar de una cooperativa.

Al mismo tiempo que estas medidas, es necesario también determinar el período de tiempo que han tenido vigencia las cuentas de los miembros individuales. A esto se llama **determinación de la antigüedad de saldos**. Cuando se ha elaborado este resumen, la administración puede juzgar las políticas de cobranza y determinar el valor real de estas partidas del activo.

**La rotación de inventario** (costo de los bienes vendidos dividido entre el valor de costo del inventario) indica el promedio anual de veces en que el inventario ha sido convertido a ventas. Esta relación muestra la necesidad de mantener al día las partidas del inventario y conservar la relación entre éste y el volumen de ventas.

---

## Guías para un programa equilibrado

---

La etapa final de la administración financiera es la elaboración de un programa financiero. Debe tenerse en cuenta las necesidades de capital a corto y a largo plazo así como las cantidades de capital (de los dos tipos descritos anteriormente) que se utilizarán. Aun así puede elegirse entre las cuatro fuentes principales de capital.

He aquí un resumen de los lineamientos que pueden seguirse para preparar un programa financiero.

1. Los miembros deben hacer aportaciones al capital en una cantidad aproximadamente proporcional a los servicios que emplean.

2. Las aportaciones al capital deben acumularse para igualar las inversiones de los activos fijos (y posiblemente las inversiones en otras cooperativas). Inicialmente, pueden utilizarse algunos préstamos a largo plazo con este fin, pero deberán ser reemplazados por aportaciones de los miembros tan pronto como se devuelvan.

3. Cuando existan utilidades netas, deberán asignarse a las participaciones dividendos por una cantidad equivalente al cargo nominal por intereses.

4. El capital necesario para financiar las partidas del activo circulante (tales como cuentas por cobrar, cuentas atrasadas, propiedades, etc.) en su nivel mínimo anual debe provenir principalmente de los miembros, pero también es posible cubrirlo con préstamos. Lógicamente, también, pueden aceptarse inversiones de personas que no sean miembros de la cooperativa.

5. El capital extra necesario para satisfacer grandes necesidades temporales debe obtenerse en las instituciones crediticias como préstamos a corto plazo.



6. Debe fijarse la política de retirar las inversiones de los miembros que ya no utilizan los servicios de la cooperativa y mantener las aportaciones en manos de aquellos que recurren normalmente a dichos servicios.

---

## Relaciones de trabajo

---

Son necesarias numerosas relaciones de diversa índole entre individuos y grupos para llevar a cabo satisfactoriamente las actividades de una cooperativa. Hemos dicho que una cooperativa puede definirse como una asociación de personas. En consecuencia, las relaciones entre los miembros, y especialmente entre los miembros y la asociación (como unidad mercantil) son muy importantes.

Hay que tener en cuenta también otras relaciones, como las de los empleados de la cooperativa y la relación entre la cooperativa y el público.

El público tiene derecho a conocer el desarrollo de la cooperativa, y cuando existe una administración adecuada se suministra siempre información oportuna y veraz. Como se dice frecuentemente en los círculos comerciales, el "público" de un negocio determinado está compuesto por varios "públicos" y nunca se trata de un conjunto homogéneo.

Las cooperativas pueden clasificar sus "públicos" en : 1) empleados; 2) miembros; y 3) público en general.

La administración de una cooperativa debe preocuparse por estas relaciones y desarrollar la política adecuada para manejarlas en forma satisfactoria.

---

## Empleados

---

La administración del personal es probablemente la fase más singular de la administración comercial. En las operaciones de cualquier empresa se necesitan edificios, equipo, sistemas y procesos, pero éstos son elementos pasivos y son productivos únicamente cuando intervienen en ellos las personas.

A pesar de la importancia que se da en estos tiempos a la automatización, es grande la importancia del personal. No puede pasarse por alto la necesidad de contar con empleados competentes, capacitados, enérgicos y satisfechos. Utilizamos aquí el término "empleados" para referirnos a todo el personal de la cooperativa, excepto al administrador o gerente general.

Las cooperativas locales varían en el número de empleados que necesitan según la complejidad de las tareas que hay que efectuar. Sin embargo, hay algunos elementos básicos que conciernen a todas por igual.

Es el administrador quien, por lo general, determina las cuestiones de administración de personal. El administrador puede manejar directamente todos los detalles relativos al personal en las asociaciones pequeñas, pero en las cooperativas mayores tendrá que delegar gran parte de su autoridad en los demás.

Lo más importante es que la responsabilidad principal de la administración del personal corresponde al administrador o gerente. No obstante, algunos asuntos relacionados con esto, como contratar y despedir a los jefes de departamento o efectuar cambios importantes en la cantidad de empleados contratados, exigen el consentimiento del consejo directivo.

Una vez que se han tomado las decisiones relativas al personal, deberán anotarse y conservarse en un **manual de normas del personal**. Todas las asociaciones, independientemente de su tamaño, deben utilizar un manual de este tipo, ya que las normas escritas son indispensables para que la administración funcione adecuadamente.<sup>11</sup>

**Análisis de labores.**—Una fase que debe proceder a la contratación de personal es el análisis de las tareas que deben efectuarse. El análisis de las labores es una enumeración detallada de las responsabilidades de un puesto,

---

<sup>11</sup> Para mayor información que puede ser útil en lo referente a la administración de personal, véase: Mullen, James J. and DeBoer, Lloyd M. *Business Management of Frozen Food Locker and Related Plants*. Págs. 13-26. MRR 258. Servicio de Cooperativas Agrícolas, Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América, Junio, 1958.

de la descripción de las tareas que hay que llevar a cabo y de los requisitos que debe llenar un empleado para realizar satisfactoriamente su trabajo.

Las condiciones o requisitos son la instrucción, capacitación, experiencia, exigencias físicas, habilidades, adiestramiento para utilizar los instrumentos, herramientas, o máquinas necesarias, y las cualidades personales. La descripción debe, también, establecer claramente las condiciones de empleo, la supervisión de otras personas y el nombre de quien supervisará su trabajo. Una vez determinados, estos requisitos formarán parte de una **descripción de labores**.

Una organización adecuada exige la división del trabajo total en tareas lógicas, relacionando a las personas con los materiales y el equipo, fijando líneas de autoridad y límites de responsabilidad, así como evitando conflictos entre los empleados y los grupos determinados. La descripción de labores es un medio excelente para planear y desarrollar una estructura de organización apropiada para la cooperativa.

Cuando no se han preparado previamente las descripciones de labores, puede empezarse la elaboración de una, en cuanto exista una vacante. Debido a que antes de contratar a un empleado debe describirse su trabajo en alguna forma, no es necesario esforzarse mucho para preparar una descripción completa, por escrito, de sus tareas. Lo ideal, sería elaborar una descripción detallada de cada uno de los trabajos que es necesario efectuar para que una cooperativa funcione normalmente.

**Selección de personal.**—Cuando se ha terminado el análisis de las labores, la cooperativa puede contratar al personal que necesite. Se emplean diversos sistemas y métodos para determinar las aptitudes del solicitante y predecir su utilidad para el negocio. Las cooperativas deben emplear todos los recursos disponibles para elegir al personal.

Algunos puntos especiales relativos a la selección del personal para la cooperativa deberán tenerse en cuenta.

Primero, el futuro empleado debe tener una actitud favorable hacia las cooperativas. Los propósitos y normas de la asociación deben explicársele cuidadosamente, así como los principios, objetivos y procedimientos comúnmente utilizados en todas las cooperativas.

Cualquier negocio tiene derecho a esperar lealtad por parte de sus empleados, y esto es especialmente importante cuando se refiere a una cooperativa. No queremos decir con lo anterior que solamente se contrate personas que son partidarias de este tipo de organizaciones, pero sugerimos que no serán buenos empleados quienes no crean básicamente en el funcionamiento de una cooperativa.

Segundo, el futuro empleado debe tener el potencial necesario para representar favorablemente a la cooperativa. Los empleados de una cooperativa deben reconocer los intereses de los miembros a quienes sirven. La mayor parte de los patronos son a la vez propietarios y, por lo tanto, suelen interesarse mucho por la marcha de los negocios. En consecuencia, los empleados tienen una obligación especial. Varios estudios han demostrado que los empleados son la fuente principal de información de las actividades de una cooperativa y que a ellos recurren con mucha frecuencia los miembros de la misma. En gran medida, la imagen de una cooperativa será la que transmitan sus empleados.

Tercero, en las cooperativas debe evitarse el nepotismo. El nepotismo se define como favoritismo demostrado a los familiares cercanos —privilegios otorgados con base en el parentesco. Un problema especial al que se enfrentan frecuentemente las cooperativas locales, es el de decidir si deben eliminarse las personas empleadas por razones familiares, tanto en el consejo directivo como en los puestos administrativos.

Obviamente, no tiene mérito alguno contratar a una persona sólo porque es pariente de un funcionario importante de la cooperativa. Hay quienes defienden la tesis de que los parientes realmente capacitados para desempeñar un trabajo, no deben ser despedidos automáticamente. Sin embargo, pueden evitarse equi-



vocaciones y problemas mediante el establecimiento de una norma que prohíba el nepotismo. En caso de que se contraten familiares de personas que ya trabajan en la cooperativa, no deberán trabajar bajo la supervisión de éstos.

Las cooperativas necesitan buscar empleados, verificar sus referencias y llevar a cabo entrevistas. Por lo general, las cooperativas que se esfuerzan especialmente por atraer personas capacitadas ven recompensados sus esfuerzos. Con frecuencia, pueden conseguirse empleados competentes recurriendo a las escuelas comerciales, agencias de colocaciones y escuelas de agricultura.

Siempre resulta muy valioso para una asociación que los puestos clave estén ocupados por personas excepcionalmente capacitadas.

**Compensaciones para los empleados.**—Las compensaciones para los empleados son muy importantes, ya que influyen en el tipo de solicitantes que puede atraer una empresa, en la capacidad de una asociación para conservar a sus empleados y es un aliciente para efectuar un mejor trabajo. Las autoridades opinan que los tres aspectos principales de las normas de compensación son: 1) nivel de salarios; 2) estructura (relación entre el pago obtenido y el que puede conseguirse en otros puestos); y 3) medidas para aumentar el salario cuando aumente la eficiencia de los empleados.

Las cooperativas deben pagar un salario comparable al que obtienen las personas que efectúan trabajos similares en otro tipo de empresas de la misma región. Las escalas de salarios bajos no atraen a los empleados competentes y ocasionan problemas cuando se han utilizado durante mucho tiempo. Determinar el nivel vigente en la comunidad no presenta problemas. Con frecuencia, las dificultades más serias estriban en fijar la estructura de salarios y decidir los aumentos de acuerdo con los méritos. Se ha descubierto que las diferencias en los salarios de distintos trabajadores son, generalmente, más importantes que el nivel de pago real.

Dos guías útiles para crear una estructura de salarios son: 1) proporcionar pago igual

para igual trabajo; y 2) permitir diferencias justas para diferencias determinadas en los requisitos del trabajo.

Cuando un empleado ha mejorado su trabajo en la cooperativa, aprovechando su experiencia y el adiestramiento, tiene derecho a un aumento de sueldo. La administración debe reconocer la importancia de las normas adecuadas de compensación y tomar las medidas necesarias para desarrollarlas y mantenerlas al día.

Las cooperativas se enfrentan a un problema especial con los empleados, debido a que son organizaciones controladas por los miembros, sus verdaderos propietarios. A diferencia de otro tipo de empresas, el empleado de una cooperativa agrícola no puede esperar convertirse algún día en propietario del negocio o en director del mismo. Además, no cuenta con el incentivo de obtener gratificación por parte de la compañía por haber efectuado un buen trabajo. Estas son razones por las que una cooperativa debe pagar un salario igual o superior al de las empresas similares de la misma región.

Muchas cooperativas utilizan los incentivos como parte de la compensación total de los empleados para hacer más atractivos esos puestos. Hay quienes opinan que una cantidad extra, por ejemplo, una gratificación, causará una reducción injusta de los reembolsos de patrocinio que corresponden a los miembros. Pero cuanto más eficientes sean los empleados, más eficiente resultará la operación y, por lo tanto, serán mayores dichos reembolsos.

Sin duda alguna, los empleados que sirven leal y eficientemente a una cooperativa deben ser recompensados —sea en la forma de salarios, comisiones o en una combinación de ambas.

Otros beneficios, como pensiones de retiro o jubilación, seguros de vida y vacaciones deben formar parte del programa de compensaciones de una cooperativa. Un estudio nacional de los incentivos utilizados en las cooperativas agrícolas reveló que tres quintas partes de las coope-



rativas norteamericanas utilizaban uno o más de los planes de incentivo mencionados.<sup>12</sup>

**Otras cuestiones de administración de personal.**—En muchas cooperativas locales la supervisión de personal está a cargo del administrador. Debido a que el número de empleados es muy grande, o al tipo especializado de su trabajo, el administrador puede delegar una parte de su responsabilidad de supervisión a sus subordinados. Deben efectuarse diversas funciones específicas, ya sea que el administrador asuma dichas responsabilidades o que las comparta con empleados inferiores.

El supervisor debe planear el trabajo de los demás, delegar responsabilidades y autoridad, fijar normas de ejecución (con la colaboración de sus compañeros), adiestrar trabajadores, revisar su trabajo, establecer procedimientos para presentar quejas o reclamaciones y guiar a los trabajadores.

Siempre que se necesite más de una persona para llevar a cabo una tarea, es necesario preparar planes y métodos para canalizar los esfuerzos del grupo. Para lograrlo con éxito, el administrador debe vigilar que: 1) cada persona tenga solamente un supervisor; 2) ningún supervisor trate de controlar el trabajo de muchos individuos; 3) cada persona tenga una tarea específica; y 4) la responsabilidad y la autoridad puedan delegarse en todos los niveles.

La administración adecuada de personal requiere que todos los puestos (especialmente los puestos clave) estén ocupados por personal competente. Para cumplir con dicho requisito, la cooperativa debe adiestrar personal tanto para que efectúe mejor su propio trabajo como para que aprenda nuevas tareas. Un arreglo conveniente consiste en tener preparada una alternativa para cada trabajo, en caso de que el empleado se ausente o renuncie. La mayor parte del entrenamiento necesario puede ser proporcionado por el mismo personal de la

cooperativa. En muchas regiones, las cooperativas más importantes cuentan con escuelas de capacitación creadas para satisfacer estas necesidades y a menudo reciben como alumnos a empleados de organizaciones que no están afiliadas a ellas.

---

## Miembros

---

Los miembros constituyen el segundo grupo especial de personas importantes para la cooperativa. Anteriormente dijimos que una cooperativa es una asociación de personas (miembros). Superficialmente, puede parecer extraña nuestra sugestión de que los miembros se preocupen por la forma en que son tratados. No hay doble intención en esto. Se trata de una característica singular de las cooperativas.

**¿Por qué son importantes las relaciones entre los miembros?**—La frase “relaciones entre los miembros” trata de designar las relaciones entre los miembros y el personal clave de la administración de la cooperativa. Aquí nos preocupan aquellas relaciones entre los miembros y la corporación tal como la representan el administrador, otros empleados o el consejo directivo.

Las “relaciones entre los miembros” es una frase utilizada para describir una relación característica de las cooperativas. El miembro de una cooperativa tiene derechos de propiedad y es el principal beneficiario de los servicios de la misma. El aspecto singular está en que los tres derechos (propiedad, control y patrocinio) pertenecen a los mismos individuos. El miembro es un patrono al que la cooperativa sirve y es asimismo, la fuente definitiva de poder de la cual el consejo directivo deriva su autoridad.

Los accionistas de las corporaciones mercantiles ordinarias pueden considerarse miembros de la corporación, pero sólo desde el punto de vista de la propiedad y tal vez desde el ángulo del control. Cuando dichos individuos utilizan los servicios comerciales de la corporación, es casi siempre por una coincidencia. En cambio, la única razón de existencia de la

---

<sup>12</sup> Griffin, Nelda. *Employee Incentive Plans in Farmer Cooperatives*, 1957. Gen. Rpt. 62. Servicio de Cooperativas Agrícolas, Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Junio, 1959. Griffin, Nelda. *Employee Incentive Plans —Case Studies of Five Farmer Cooperatives*. Gen. Rpt. 104. Servicio de Cooperativas Agrícolas, Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Agosto, 1962.

cooperativa es proporcionar servicios a sus miembros.

Aunque la mayor parte de las cooperativas no rechazan el patrocinio de las personas ajenas a ella, su principal preocupación es el patrocinio de los miembros. Por lo tanto, establecer y mantener relaciones apropiadas con los miembros es de capital importancia. En realidad, cuando una cooperativa no puede obtener el patrocinio de sus miembros, no está en posibilidad de alcanzar su objetivo.

Las cooperativas deben tener en consideración los deseos de todos sus miembros. Esto es esencial debido a que todos ellos tienen derecho a voto y a que su participación es voluntaria. Muchas autoridades estarán de acuerdo en que el control ejercido por numerosas personas constituye una ventaja de las cooperativas. Y sin embargo, a menos que los miembros estén bien informados y se muestren deseosos de participar en forma responsable, un arreglo semejante arruinaría una cooperativa. La participación de los miembros crea interés, entusiasmo, y lealtad que no pueden alcanzar en ninguna otra forma.

Generalmente el individuo que opera una granja es el que pertenece a una cooperativa, y es objeto de los programas típicos de relaciones entre los miembros. Sin embargo, otras personas de la unidad familiar están involucradas, ya que toda la familia puede perder o ganar según el resultado de las operaciones de la cooperativa.

Con frecuencia, las cooperativas seleccionan a otras personas de la familia y crean planes especiales para convertirlos en miembros. Muchas cooperativas han descubierto que los programas para las esposas de los agricultores<sup>13</sup> así como para los jóvenes<sup>14</sup> son un medio efectivo para desarrollar relaciones adecuadas entre los miembros.

**Mejoramiento de las relaciones entre los miembros.**—En una cooperativa determinada,

<sup>13</sup> LeBeau, Oscar R. and Beckman, John H. How Women Help Their Farmer Co-ops. Cir. 15. Servicio de Cooperativas Agrícolas. Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Junio, 1956.

<sup>14</sup> LeBeau, Oscar R. and Beckman, John H. Cooperative Business Training for Farm Youth. Cir. 1. Servicio de Cooperativas Agrícolas. Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Enero, 1954.

las relaciones entre los miembros pueden ser buenas o malas. El objetivo de un programa de relaciones para los miembros es mejorar la comprensión de éstos y ampliar su participación en la cooperativa.

Para tener éxito, una cooperativa debe tener miembros que se encuentren bien informados sobre: 1) la forma cooperativa de la empresa y su sistema de funcionamiento; 2) la responsabilidad de los miembros en lo que respecta al financiamiento, patrocinio y administración de la cooperativa; y 3) los beneficios obtenidos y aquéllos que lógicamente pueden esperarse. Debe darse énfasis a la propia cooperativa y a la relación con ella.

La información es el núcleo de cualquier programa de relaciones entre los miembros. Primero, debe existir una corriente de información de la corporación hacia los miembros. Segundo, los miembros deben tener oportunidad de expresar a la corporación sus deseos y opiniones. Debe existir un medio para que cada uno inicie la corriente de información así como que reaccione ante la información recibida. Esta afluencia recíproca es parte esencial de un programa adecuado de relaciones entre los miembros.

No basta sólo la información para garantizar la participación y el apoyo de los miembros. La cooperativa debe ser básicamente sólida y estar en posición de producir beneficios económicos para los miembros. Una vez satisfechas estas condiciones, puede esperarse que mejoren las relaciones entre los miembros, gracias a un programa que aumente la afluencia recíproca de información.

Obtener la participación de los miembros requiere planeación y considerables esfuerzos. Los consejos directivos y los administradores deben desear la participación de los miembros y comprender los factores necesarios para que permanezcan activos en la cooperativa. La administración debe obrar enérgicamente en el aspecto de relaciones entre los miembros con objeto de que la asociación obtenga una participación plena de parte de éstos.

Para las cooperativas, proporcionar una corriente recíproca de información constituye



un reto. Se han creado diversas técnicas, pero casi todas pueden agruparse en la siguiente forma: 1) reuniones o asambleas; 2) informes periódicos; 3) participación de los miembros; y 4) actividades de la comunidad.<sup>15</sup>

---

## Público en general

---

El tercer tipo de "público" relacionado con las cooperativas, puede llamarse "público en general" refiriéndose a las personas no conectadas con la cooperativa; mientras las relaciones entre los miembros corresponden a las relaciones internas, las relaciones públicas pertenecen a la esfera de relaciones externas. Este público incluye agricultores no miembros, agricultores que están en otras empresas y en general, al resto de las personas.

**Es indispensable la comprensión y aceptación del público.**—La administración de las cooperativas debe conocer la opinión de las demás personas sobre sus asociaciones. El objetivo de un programa de relaciones públicas es crear una impresión favorable en los demás. A veces, los dirigentes de la cooperativa no toman en cuenta la necesidad de mejorar sus relaciones con el público en general.

Las relaciones públicas de una cooperativa son importantes por varias razones. Durante años, ha sido la norma del Gobierno Federal estimular la organización y el desarrollo de las cooperativas agrícolas.

---

<sup>15</sup> LeBeau, Oscar R. Membership practices of Local Cooperatives. General Report 81. Servicio de Cooperativas Agrícolas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Julio 1960.

LeBeau, Oscar R. Suggested Steps for improved Member Relations, Information 12. Servicio de Cooperativas Agrícolas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Junio 1960.

LeBeau, Oscar R., and Hyre, French M., Making the Most of Your Co-op Annual Meeting, Circular 22. Servicio de Cooperativas Agrícolas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Octubre, 1957.

LeBeau, Oscar R., and Heckman, John H., Patrons Appraise Cooperative Relations, Circular C-140. Administración de Crédito Agrícola del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Mayo, 1951.

Rust, Irwin W., Making Member Relations Succeed. Information 32. Servicio de Cooperativas Agrícolas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Febrero, 1963.

Las leyes estatales y federales estipulan distinciones entre las cooperativas y otros negocios.

En general, estos actos se han basado en la creencia de que las cooperativas agrícolas son convenientes y están al servicio del interés público. Por lo tanto, las cooperativas agrícolas se encuentran en una posición singular ante el público en general y son importantes las actividades de éste hacia las organizaciones mencionadas.

Las cooperativas deben tener conciencia de que los grupos que forman el público en general tienen puntos de vista definidos sobre dichas asociaciones. Deben conocer también que las opiniones que sustentan se modifican continuamente. Por el bien de las cooperativas las opiniones del público deben basarse en información veraz y ser favorables.

Un programa eficiente de relaciones públicas puede atraer agricultores para que ingresen como miembros de la cooperativa. Con este fin, será útil la información sobre los objetivos de la cooperativa, los servicios efectuados y los resultados obtenidos.

Es evidente que no basta un programa de relaciones públicas para atraer miembros hacia estas organizaciones. No obstante, llevar a cabo un programa de relaciones públicas en la comunidad, que aumente el número de miembros de una cooperativa, será uno de los beneficios tangibles e inmediatos.

Una cooperativa que tenga buena acogida por parte del público de la comunidad obtendrá beneficios indirectos. La mayoría de las personas desea ser aceptada por los demás y quiere que tengan una buena opinión de ellas. Es frecuente que las personas sean juzgadas por el tipo de grupos e instituciones a que pertenecen.

Si en una comunidad se tiene una mala opinión de la cooperativa, esto probablemente hará que sus miembros la vean con cierta aprensión y quizá lleguen a limitar su patrocinio. Suponiendo que un mejor programa de relaciones públicas pueda corregir dicha imagen, el resultado podría ser una participación mayor de los miembros en su cooperativa.



### **Mejoramiento de las relaciones públicas.—**

Se ha dicho que las relaciones públicas son el derecho a subsistir que tienen cualquier organización, y que debe ser respaldado con hechos.

La definición anterior es muy significativa, ya que indica que el funcionamiento adecuado de la cooperativa es un requisito necesario para poder emprender un programa de relaciones públicas. Además, amplica que ningún programa de relaciones públicas, por bien elaborado que esté o por costoso que resulte, podrá crear opiniones favorables a menos que la cooperativa las merezca.

Algunas veces se arguye que una cooperativa local es demasiado pequeña para justificar un programa de relaciones públicas, y que este tipo de cooperativas no influyen mucho en la opinión pública. Ninguna cooperativa, grande o pequeña, puede ignorar las actividades del público.

Las cooperativas locales deben tener conciencia de que las actividades que prevalecen en su comunidad hacia este tipo de organizaciones dependerán casi por completo de su asociación. Para mejorar la comprensión del movimiento cooperativista así como las actitudes hacia él en estas regiones, las cooperativas locales deberán esforzarse por dar un buen ejemplo.

Las cooperativas locales se enfrentan con limitaciones prácticas para tratar con el público de otras regiones. Sin embargo, existen organizaciones que pueden ayudar a mejorar la opinión pública acerca de las cooperativas en otras zonas; estas organizaciones son los consejos o asociaciones de cooperativas estatales. Estas organizaciones divulgan información con objeto de mejorar la imagen de las cooperativas en el Estado respectivo.

Varias organizaciones cooperativas nacionales, controladas y financiadas por las cooperativas locales y regionales, suministran información sobre las cooperativas al público de todo el país: se trata del Instituto Norteamericano de Cooperación, la Liga Cooperativa de los Estados Unidos de América, el Consejo Nacional de Cooperativas Agrícolas, la Federa-

ción Nacional de Cooperativas de Cereal, la Federación Nacional de Productos de Leche y la Asociación Nacional Cooperativa de Electricidad Rural.

El Servicio de Cooperativas Agrícolas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América tiene la obligación de divulgar información sobre los principios y sistemas de las cooperativas. El asumir esta responsabilidad, el Servicio de Cooperativas Agrícolas desempeña un importante papel proporcionando al público los datos útiles para crear una opinión general favorable sobre las cooperativas.

Una cooperativa que se preocupa por mejorar sus relaciones públicas puede encontrar muchas oportunidades para hacerlo. Pero será necesario un plan previo para que el programa sea efectivo.

Además la administración debe estar en disposición de dedicar a dicho programa el tiempo y los recursos necesarios. Específicamente, se trata de una responsabilidad del administrador que debe contar con el respaldo activo del consejo para llevar a cabo programas de relaciones públicas. La experiencia ha señalado que existen muchas técnicas útiles para llevar al público en general la información pertinente.<sup>16</sup> Lo más importante es que la administración de la cooperativa utilice las técnicas más apropiadas para efectuar bien el trabajo. Todos aquellos que forman parte de la administración deben utilizar un enfoque positivo y trabajar enérgicamente para crear actitudes favorables hacia las cooperativas que están en su esfera de influencia.

---

<sup>16</sup> Abrahamsen, Martin A. *Planned Public Relations in Modern Cooperative Business*, Information 10, Servicio de Cooperativas Agrícolas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Julio, 1959.

News for Farmer Cooperatives. *Public Relations Inevitable*. Servicio de Cooperativas Agrícolas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. 11a. edición, Sección A. Mayo, 1951.

News for Farmer Cooperatives. *New Ideas on Public Relations*. Servicio de Cooperativas Agrícolas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. 57a. edición. Noviembre, 1953.

---

# VALORACION Y MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION

---

“El primer trabajo, y el más importante de los que debe efectuar un gerente es buscar continuamente la mejoría”.

Esta es la forma como el presidente de una corporación de gran tamaño, cuyas actividades habían resultado exitosas, consideraba la urgencia de hacer innovaciones.

Este tipo de razonamiento puede ser aprovechado por las cooperativas y enunciado en la forma siguiente: “El primer trabajo y el más importante de los que debe efectuar la administración de una cooperativa es buscar continuamente la mejoría”.

Cualquier programa de mejoramiento suscita dudas sobre el momento oportuno de empezar. Para mejorar la administración de una cooperativa la respuesta es bastante clara. Cualquier mejoría importante de la administración de las cooperativas agrícolas tendrá que empezar en casa, por varias razones.

Primero, se necesita mejorar los elementos administrativos de las asociaciones que se encuentran funcionando actualmente.

Segundo, no es realista suponer que las cooperativas pueden ingresar inmediatamente a los mercados y conseguir de inmediato personal administrativo más eficiente en la cantidad requerida.

Ya hemos hablado de que la mayor parte de los directores de las cooperativas deben elegirse entre los propios miembros de la asociación. Por lo tanto, cualquier programa para mejorar la eficiencia de los directivos deberá tener en cuenta el nivel de los miembros de la cooperativa.

Otro factor que interviene en la situación es que, en general, se experimenta en los negocios una escasez de personas competentes. Por

lo tanto, no sería razonable que las cooperativas agrícolas ignoraran los elementos con los que cuentan y buscaran en otros sectores la forma de satisfacer sus necesidades. Lo que se requiere es un programa para mejorar la eficiencia del personal administrativo con el que ya se cuenta y desarrollar las cualidades necesarias en aquellos miembros que tienen aptitudes para ocupar puestos administrativos.

---

## Valoración de la administración

---

El estado de operaciones de la cooperativa, el balance general y la auditoría financiera son recursos útiles para determinar los resultados que se han obtenido en las actividades comerciales durante el período contable. Una administración juiciosa utilizará dichos reportes (junto con los datos que los respaldan) para valorar el progreso alcanzado o el estancamiento de una organización. Un estudio cuidadoso de este material proporcionará puntos de vista sobre los factores que pueden mejorarse en lo que respecta a la operación del negocio.

Lo mismo que se necesita un análisis financiero anual para mejorar las operaciones comerciales, se requiere también un análisis administrativo periódico, con objeto de que la administración resulte más eficiente.

La valoración de la administración puede ser el primer paso para mejorar su funcionamiento. Esto significa en cierta forma un inventario de la administración en la forma en que funciona actualmente. Debido a que la cooperativa es la única responsable de su administración, debe darse prioridad al auto-mejoramiento.

Señalamos previamente que la administración puede considerarse desde dos puntos de



vista: 1) el aspecto **personal** —es decir las personas responsables de la administración; y 2) el aspecto **funcional** —es decir las funciones que necesita desempeñar la administración. Necesitan integrarse los dos para poder valorar la eficiencia de toda la administración.

¿Quién debe hacer la evaluación? ¿Qué parte del personal administrativo debe valorar realmente el funcionamiento del equipo administrativo de la cooperativa? El administrador y el presidente del consejo directivo son las personas clave de la administración, y ambos deberán efectuar la valoración requerida. Una de las posibilidades consiste en crear un comité de evaluación formado por el administrador, algunos miembros selectos del consejo directivo (incluyendo a su presidente), y funcionarios importantes de la administración.

Para elegir al personal de dicho comité deben recordarse dos puntos. Primero, se necesitan individuos experimentados que comprendan bien los aspectos administrativos que se apreciarán. Segundo, debido a que el principal propósito de la valoración es llevar al cabo las mejoras pertinentes, debe escogerse personal con suficiente autoridad para iniciar dichos cambios.

¿Con qué frecuencia debe efectuarse la valoración de la administración? Esta es otra cuestión que necesita resolverse. Obviamente no existe una respuesta que pueda aplicarse a todas las asociaciones. En circunstancias ordinarias, una valoración anual parece adecuada, pero cuando las situaciones cambian rápidamente será necesario efectuarla con mayor frecuencia. Es inconveniente desde todos los puntos de vista operar durante más de un año sin llevar al cabo una valoración de las actividades administrativas.

Se ha preparado una forma (hoja de trabajo 1) para ayudar al personal administrativo a evaluar su propia actuación. Publicamos dicha hoja de trabajo más adelante.

Las preguntas incluidas centralizan la atención sobre los elementos cruciales de la administración. Se agrupan en cinco núcleos principales. Cuatro de éstos corresponden a las

principales funciones administrativas que subrayan los aspectos **funcionales** de la administración. La quinta categoría, que se refiere al equipo administrativo, incluye cuestiones correspondientes a la parte **personal** de la administración. Tratan de la división de responsabilidades, asunto de particular interés para la administración de las cooperativas.<sup>17</sup>

---

## Mejoramiento de la administración

---

¿Qué beneficios pueden obtenerse mediante la valoración de la administración? Es de poca utilidad hacer una valoración simplemente para conocer la forma en que ha operado la administración. Su ventaja principal consiste en señalar los sectores que necesitan mejorarse.

La puntuación, de la hoja de trabajo 1, llama la atención sobre las deficiencias. Una vez descubiertos los problemas, la administración toma las medidas necesarias para resolverlos. A menos que se emprenda un esfuerzo inmediato y vigoroso para llevar a cabo mejoras o innovaciones, la valoración será de escasa utilidad práctica.

Como dijimos anteriormente, el comité de valoración debe estar formado por personas que tengan autoridad para actuar. En esta forma se garantiza la inmediata corrección de las deficiencias descubiertas por la valoración.

Los administradores no deben desalentarse si su valoración revela que se necesita mejorar los 30 aspectos incluidos. No es necesario atender todas las fases a la vez. La administración puede descubrir que algunas cuestiones son más urgentes y procederá a corregirlas. Debe fijarse el orden de prioridad para los problemas restantes que tratarán de resolverse según su importancia. Una valoración completa de la administración atraerá la atención sobre **aquello** que necesita mejorarse. Sólo de manera indirecta se dice la **forma** en que las correcciones habrán de efectuarse. Con frecuencia se

---

<sup>17</sup> News for Farmer Cooperatives. 52a. edición. Good Management Key to Co-op Success. Servicio de Cooperativas Agrícolas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Págs. 4-8. (Artículos de Dick Carlson.)



infiere de los enunciados el procedimiento más conveniente. Sin embargo, es necesaria mayor información para que se produzcan los cambios deseados.

Cualquier cooperativa interesada por mejorar su administración estará dispuesta a tomar las medidas necesarias para hacerlo, puesto que repercute en su propio beneficio. Deberá dedicar tiempo de trabajo de su personal, así como dinero para introducir los cambios pertinentes. La mayoría de las asociaciones cuentan con una o varias personas experimentadas para dirigir sus sesiones de capacitación.

Existen muchas agencias u organismos que brindan ayuda para este tipo de adiestramiento o capacitación de la administración. Algunas de estas oficinas ofrecen servicios de asesoría y proporcionan material de consulta. Otras imparten cursos sobre las principales materias de la administración.

Como ya hemos dicho, el Servicio de Cooperativas Agrícolas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América proporciona una amplia variedad de textos sobre administración. Además, las cooperativas regionales y nacionales, las universidades estatales, los bancos para las cooperativas, y los consejos cooperativos estatales pueden constituir valiosas fuentes de asistencia.<sup>18</sup>

Es de primordial importancia que la administración de las asociaciones locales perciba la necesidad de efectuar cambios y mejoras y de recurrir a aquellas fuentes que pueden ser más útiles para satisfacer sus necesidades.

---

## Comprobación de un funcionamiento adecuado

---

Como paso final de la valoración y mejoramiento de la administración, una cooperativa

---

<sup>18</sup> Para mayor información sobre el adiestramiento, incluyendo las oficinas que ofrecen ayuda, véase: Volkin, David, and Griffin, Nelda. *Management Training Among Farmer Cooperatives*. General Report 65. Servicio de Cooperativas Agrícolas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Junio, 1959.

local puede plantearse las 11 preguntas que incluimos a continuación. La administración debe continuar su programa de mejoramiento hasta que pueda contestar todas las preguntas señaladas afirmativamente. Las preguntas son:<sup>19</sup>

1. ¿Contamos realmente con un plan de organización excelente?

2. ¿Tenemos normas de operación firmemente establecidas?

3. ¿Nuestro consejo directivo es competente y está al corriente de todas nuestras actividades?

4. ¿Contamos con ejecutivos preparados y capaces: las personas más adecuadas para el desempeño de sus labores?

5. ¿Nuestro personal es competente y se encuentra capacitado para desempeñar sus tareas?

6. ¿Conocen nuestros miembros todas nuestras operaciones, y tienen voz en lo que se refiera a tomar decisiones?

7. ¿La comunidad nos respeta y tiene confianza?

8. ¿Nuestros recursos son atractivos, adecuados, y corresponden a una planeación previa?

9. ¿Contamos con suficiente participación de los miembros en el capital para efectuar bien nuestro trabajo?

10. ¿Nuestros métodos contables son modernos y se encuentran al día?

11. ¿Tenemos un programa de investigación que nos tenga al corriente de los descubrimientos de nuestros tiempos?

---

<sup>19</sup> Knapp, Joseph G. *Good Management Key to Co-op Success*. News for Farmer Cooperatives. 52a. edición. Servicio de Cooperativas Agrícolas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América.

## Hoja de Trabajo No. 1

### Valoración de la Administración de una Cooperativa

Preguntas fundamentales	1	2	3
<b>Planeación</b>			
1. ¿Son claros los objetivos de la cooperativa, se encuentran al día, y se comprenden y toman en cuenta en las operaciones presentes?			
2. ¿Se utilizan los resultados de las investigaciones para la planeación, y conoce la administración los recursos disponibles en las cooperativas regionales y en las oficinas de investigación estatales y federales?			
3. ¿Se han formulado políticas que abarquen las operaciones ordinarias periódicas, sobre las cuales hay que tomar decisiones de vez en cuando?			
4. ¿Se planean las operaciones adecuadamente sobre bases de corto y largo plazo de acuerdo con los objetivos?			
5. ¿Se han efectuado los análisis adecuados que ilustran el volumen comercial potencial o los requisitos de servicio de la cooperativa durante los próximos años?			
<b>Organización</b>			
1. ¿Existe un plan de organización bien elaborado que relacione al personal y los recursos con las tareas que hay que efectuar?			
2. ¿Se han elaborado descripciones de labores detalladas para los ejecutivos y supervisores aclarando sus responsabilidades, autoridad e interrelación?			
3. ¿Se han establecido claramente las funciones, autoridad y relaciones de las diferentes dependencias?			
4. ¿Se han elegido personas capacitadas para los diversos cargos y se les paga en forma justa?			
5. ¿Se proyectan los requisitos de personal para los puestos clave con suficiente anticipación (de 3 a 5 años), y se cuenta con sustitutos competentes cuando es necesario?			

Puntuación: 1.—Buena, no necesita mejoramiento; 2.—Regular, necesita algunos cambios; y 3.—Mala o escasa, son necesarios cambios considerables.

## Hoja de Trabajo No. 1

### Valoración de la Administración de una Cooperativa (cont.)

Preguntas fundamentales	1	2	3
<b>Equipo administrativo de la cooperativa</b>			
1. ¿Indica claramente la estructura de la corporación, cuál es la fuente definitiva de autoridad así como las responsabilidades de los miembros, el consejo directivo y la administración, respectivamente?			
2. ¿Se distinguen claramente las respectivas funciones y responsabilidades del consejo y la administración contratada?			
3. ¿Tiene el gerente libertad para hacer recomendaciones, basadas en su criterio, al consejo directivo?			
4. ¿Presenta el administrador al consejo todos los asuntos importantes, incluyendo los reportes generales? ¿Lo hace en la forma más efectiva para que el consejo los tome en consideración y decida sobre ellos?			
5. ¿Delega el consejo responsabilidad y autoridad correspondiente al administrador?			
6. ¿Permite el consejo al administrador que actúe eligiendo, dirigiendo, disciplinando o despidiendo a los miembros del personal?			
7. ¿Apoya el consejo en forma adecuada al administrador cuando actúa dentro de las normas establecidas?			
8. ¿Presta atención el equipo administrativo a las relaciones públicas y entre los miembros, promoviendo programas para mejorar las mismas?			
9. ¿Mantienen los miembros del consejo un equilibrio apropiado entre la representación de intereses especiales por un lado, y por el otro la consideración de la empresa como un todo?			
10. ¿Reconocen todos los componentes del equipo administrativo su obligación de mejorar continuamente para llevar a cabo sus labores?			

Puntuación: 1.—Buena, no necesita mejoramiento; 2.—Regular, necesita algunos cambios; y 3.—Mala o escasa, son necesarios cambios considerables.



## Hoja de Trabajo No. 1

### Valoración de la Administración de una Cooperativa (cont.)

Preguntas fundamentales	1	2	3
<b>Dirección</b>			
1. ¿Las asignaciones de labores son justas y las instrucciones claras y completas? ¿Indican lo que hay que hacer al igual que el porqué?			
2. ¿Se evalúa la eficiencia de las actividades en forma objetiva y periódica?			
3. ¿Conducen las condiciones de trabajo a la aplicación del máximo de esfuerzos?			
4. ¿Se conocen los niveles de ejecución, o resultados? ¿Se aceptan?			
5. ¿Se han definido claramente las líneas de comunicación con los superiores, los subalternos y los funcionarios de igual categoría? ¿Se mantienen abiertas dichas líneas y se aprovechan adecuadamente?			
<b>Control</b>			
1. ¿Ejerce la administración el control, utilizando efectivamente sus directrices y normas de ejecución para guiar a los subordinados en el cumplimiento de las decisiones tomadas?			
2. ¿Ejerce la administración el control, delegando claramente la autoridad adecuada de tal forma que cada subordinado sepa cuándo puede tener la iniciativa sin incurrir en contradicciones serias con la política de la empresa?			
3. ¿Exige el consejo directivo una auditoría externa y la utiliza apropiadamente?			
4. ¿Se revisan periódicamente y en forma crítica los métodos de operación? ¿Los revisan personas capacitadas para ello?			
5. ¿Se prepara y utiliza un presupuesto de operación para comprobar el funcionamiento actual?			

**Puntuación:** 1.—Buena, no necesita mejoramiento; 2.—Regular, necesita algunos cambios; y 3.—Mala o escasa, son necesarios cambios considerables.

infiere de los enunciados el procedimiento más conveniente. Sin embargo, es necesaria mayor información para que se produzcan los cambios deseados.

Cualquier cooperativa interesada por mejorar su administración estará dispuesta a tomar las medidas necesarias para hacerlo, puesto que repercute en su propio beneficio. Deberá dedicar tiempo de trabajo de su personal, así como dinero para introducir los cambios pertinentes. La mayoría de las asociaciones cuentan con una o varias personas experimentadas para dirigir sus sesiones de capacitación.

Existen muchas agencias u organismos que brindan ayuda para este tipo de adiestramiento o capacitación de la administración. Algunas de estas oficinas ofrecen servicios de asesoría y proporcionan material de consulta. Otras imparten cursos sobre las principales materias de la administración.

Como ya hemos dicho, el Servicio de Cooperativas Agrícolas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América proporciona una amplia variedad de textos sobre administración. Además, las cooperativas regionales y nacionales, las universidades estatales, los bancos para las cooperativas, y los consejos cooperativos estatales pueden constituir valiosas fuentes de asistencia.<sup>18</sup>

Es de primordial importancia que la administración de las asociaciones locales perciba la necesidad de efectuar cambios y mejoras y de recurrir a aquellas fuentes que pueden ser más útiles para satisfacer sus necesidades.

---

## Comprobación de un funcionamiento adecuado

---

Como paso final de la valoración y mejoramiento de la administración, una cooperativa

---

<sup>18</sup> Para mayor información sobre el adiestramiento, incluyendo las oficinas que ofrecen ayuda, véase: Volkin, David, and Griffin, Nelda. *Management Training Among Farmer Cooperatives*. General Report 65. Servicio de Cooperativas Agrícolas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Junio, 1959.

local puede plantearse las 11 preguntas que incluimos a continuación. La administración debe continuar su programa de mejoramiento hasta que pueda contestar todas las preguntas señaladas afirmativamente. Las preguntas son:<sup>19</sup>

1. ¿Contamos realmente con un plan de organización excelente?
2. ¿Tenemos normas de operación firmemente establecidas?
3. ¿Nuestro consejo directivo es competente y está al corriente de todas nuestras actividades?
4. ¿Contamos con ejecutivos preparados y capaces: las personas más adecuadas para el desempeño de sus labores?
5. ¿Nuestro personal es competente y se encuentra capacitado para desempeñar sus tareas?
6. ¿Conocen nuestros miembros todas nuestras operaciones, y tienen voz en lo que se refiera a tomar decisiones?
7. ¿La comunidad nos respeta y tiene confianza?
8. ¿Nuestros recursos son atractivos, adecuados, y corresponden a una planeación previa?
9. ¿Contamos con suficiente participación de los miembros en el capital para efectuar bien nuestro trabajo?
10. ¿Nuestros métodos contables son modernos y se encuentran al día?
11. ¿Tenemos un programa de investigación que nos tenga al corriente de los descubrimientos de nuestros tiempos?

---

<sup>19</sup> Knapp, Joseph G. *Good Management Key to Co-op Success*. News for Farmer Cooperatives. 52a. edición. Servicio de Cooperativas Agrícolas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América.

## Hoja de Trabajo No. 1

### Valoración de la Administración de una Cooperativa

Preguntas fundamentales	1	2	3
<b>Planeación</b>			
1. ¿Son claros los objetivos de la cooperativa, se encuentran al día, y se comprenden y toman en cuenta en las operaciones presentes?			
2. ¿Se utilizan los resultados de las investigaciones para la planeación, y conoce la administración los recursos disponibles en las cooperativas regionales y en las oficinas de investigación estatales y federales?			
3. ¿Se han formulado políticas que abarquen las operaciones ordinarias periódicas, sobre las cuales hay que tomar decisiones de vez en cuando?			
4. ¿Se planean las operaciones adecuadamente sobre bases de corto y largo plazo de acuerdo con los objetivos?			
5. ¿Se han efectuado los análisis adecuados que ilustran el volumen comercial potencial o los requisitos de servicio de la cooperativa durante los próximos años?			
<b>Organización</b>			
1. ¿Existe un plan de organización bien elaborado que relacione al personal y los recursos con las tareas que hay que efectuar?			
2. ¿Se han elaborado descripciones de labores detalladas para los ejecutivos y supervisores aclarando sus responsabilidades, autoridad e interrelación?			
3. ¿Se han establecido claramente las funciones, autoridad y relaciones de las diferentes dependencias?			
4. ¿Se han elegido personas capacitadas para los diversos cargos y se les paga en forma justa?			
5. ¿Se proyectan los requisitos de personal para los puestos clave con suficiente anticipación (de 3 a 5 años), y se cuenta con sustitutos competentes cuando es necesario?			

Puntuación: 1.—Buena, no necesita mejoramiento; 2.—Regular, necesita algunos cambios; y 3.—Mala o escasa, son necesarios cambios considerables.



## Hoja de Trabajo No. 1

### Valoración de la Administración de una Cooperativa (cont.)

Preguntas fundamentales	1	2	3
<b>Equipo administrativo de la cooperativa</b>			
1. ¿Indica claramente la estructura de la corporación, cuál es la fuente definitiva de autoridad así como las responsabilidades de los miembros, el consejo directivo y la administración, respectivamente?			
2. ¿Se distinguen claramente las respectivas funciones y responsabilidades del consejo y la administración contratada?			
3. ¿Tiene el gerente libertad para hacer recomendaciones, basadas en su criterio, al consejo directivo?			
4. ¿Presenta el administrador al consejo todos los asuntos importantes, incluyendo los reportes generales? ¿Lo hace en la forma más efectiva para que el consejo los tome en consideración y decida sobre ellos?			
5. ¿Delega el consejo responsabilidad y autoridad correspondiente al administrador?			
6. ¿Permite el consejo al administrador que actúe eligiendo, dirigiendo, disciplinando o despidiendo a los miembros del personal?			
7. ¿Apoya el consejo en forma adecuada al administrador cuando actúa dentro de las normas establecidas?			
8. ¿Presta atención el equipo administrativo a las relaciones públicas y entre los miembros, promoviendo programas para mejorar las mismas?			
9. ¿Mantienen los miembros del consejo un equilibrio apropiado entre la representación de intereses especiales por un lado, y por el otro la consideración de la empresa como un todo?			
10. ¿Reconocen todos los componentes del equipo administrativo su obligación de mejorar continuamente para llevar a cabo sus labores?			

Puntuación: 1.—Buena, no necesita mejoramiento; 2.—Regular, necesita algunos cambios; y 3.—Mala o escasa, son necesarios cambios considerables.

## Hoja de Trabajo No.1

### Valoración de la Administración de una Cooperativa (cont.)

Preguntas fundamentales	1	2	3
<b>Dirección</b>			
1. ¿Las asignaciones de labores son justas y las instrucciones claras y completas? ¿Indican lo que hay que hacer al igual que el porqué?			
2. ¿Se evalúa la eficiencia de las actividades en forma objetiva y periódica?			
3. ¿Conducen las condiciones de trabajo a la aplicación del máximo de esfuerzos?			
4. ¿Se conocen los niveles de ejecución, o resultados? ¿Se aceptan?			
5. ¿Se han definido claramente las líneas de comunicación con los superiores, los subalternos y los funcionarios de igual categoría? ¿Se mantienen abiertas dichas líneas y se aprovechan adecuadamente?			
<b>Control</b>			
1. ¿Ejerce la administración el control, utilizando efectivamente sus directrices y normas de ejecución para guiar a los subordinados en el cumplimiento de las decisiones tomadas?			
2. ¿Ejerce la administración el control, delegando claramente la autoridad adecuada de tal forma que cada subordinado sepa cuándo puede tener la iniciativa sin incurrir en contradicciones serias con la política de la empresa?			
3. ¿Exige el consejo directivo una auditoría externa y la utiliza apropiadamente?			
4. ¿Se revisan periódicamente y en forma crítica los métodos de operación? ¿Los revisan personas capacitadas para ello?			
5. ¿Se prepara y utiliza un presupuesto de operación para comprobar el funcionamiento actual?			

**Puntuación:** 1.—Buena, no necesita mejoramiento; 2.—Regular, necesita algunos cambios; y 3.—Mala o escasa, son necesarios cambios considerables.

SE TERMINO DE IMPRIMIR ESTE FOLLETO  
DICIEMBRE 23 DE 1965 EN LA LITOGRAFIA  
DE SERVICIOS EDITORIALES, S. A., BAHIA  
STA. BARBARA 48, MEXICO D.F. TEL. 45-05-83  
SE IMPRIMIERON 4,000 EJEMPLARES EN  
PAPEL BOND DE 60 KG INTERIORES Y  
FORROS DE CARTULINA BRISTOL DE 80 KG.  
P R O C E S O   O F F S E T





---

MP-65-35



